

Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ

ЛОГИСТИКА


Экспертное Бюро

1997 ГОД

Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

ЭБ
Экспортное Бюро

1997 ГОД

м-25

ББК 65.9(2)40
К 78
УДК 658.512(08)

Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

Редактор *Иванникова И.А.*
Ответственный за выпуск *Перекрестова Л.И.*

В книге разработаны теоретико-методологические основы распределительной логистики, включая сбытовую и торговую логистику, описаны логистические модели процессов сбыта и торговли, обеспечивающих рыночную ориентацию производства и товарного обмена.

Рассчитано на научных и практических работников, преподавателей и студентов экономических вузов.

ISBN 5-87759-063-4

© "Экспертное бюро", 1997

Введение

Кризис сбыта, глубоко поразивший экономику Российской Федерации в последние годы, невольно приковал внимание ученых и практиков к проблемам, так или иначе связанным с организацией товарных потоков. В связи с этим распределительная логистика переживает как бы ренессанс после сравнительно непродолжительного забвения в начале 90-х годов.

Метаморфозы распределительной логистики во многом зависят от проблем сбыта. В период жесткого фондирования ресурсов, лимитирования распределения и рационарования потребления интерес к распределительной логистике носил в основном академический характер, а сам термин «распределительная логистика» за пределами студенческой аудитории и вне круга научной общественности почти не употреблялся.

В первые годы рыночного реформирования российской экономики в эйфории свободной игры рыночных сил было явно не до распределительной логистики. Интерес к распределительной логистике вновь возродился с обострением кризиса сбыта, с ростом влияния потребителей на товаропроизводителей, с трансформацией рынка продавца в рынок покупателя. На этот раз распределительная логистика вышла далеко за рамки академической науки и все более становится востребованной практикой.

Предприниматели всех масштабов и рангов приходят к убеждению, что без сознательного, целенаправленного управления товарными потоками нельзя обеспечить успешное продвижение товаров на рынок, что наряду с маркетингом необходима теория и практика товародвижения, которые нашли системное представление в распределительной логистике. Данная работа является, с одной стороны, попыткой дать теоретико-методологические основы распределительной логистики в условиях становления рыночных отношений, с другой — своеобразным ответом на «злобу дня», когда распределительная логистика может стать одним из способов разрешения кризиса сбыта.

Структурно книга состоит из трех частей, в каждой из которых исследуются отдельные аспекты распределительной логистики. В первой части сделана попытка раскрыть экономическое содержание категории «распределительная логистика» и показать основные формы ее проявления в условиях рыночной экономики. Во второй — предложены достаточно работоспособные модели распределительной логистики, адекватные содержанию сбытовых процессов в современной экономике России. В третьей части, пожалуй впервые в отечественной науке, предложена общая теория торговой логистики как специфической формы проявления распределительной логистики в сфере товарного обмена.

Книга рассчитана на научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов экономических вузов, а также предпринимателей, столкнувшихся с проблемами сбыта готовой продукции.

1. Содержание и формы распределительной логистики

1.1. Сбыт в системе рыночных отношений

Сегодня с уверенностью можно утверждать, что период маркетинговой эйфории для российского бизнеса позади. Начинается этап последовательного, как правило, медленного освоения практикой идеологии маркетинга с учетом российской специфики. Возможно поэтому мы склонны считать, что для отечественного предпринимательства наступает эпоха сбытового ренессанса, т.е. возрождения интереса к содержанию и организации сбытовой деятельности.

К подобному утверждению приходишь, сталкиваясь с практикой бизнеса и оценивая деловую конъюнктуру российской экономики. На смену всеобщему увлечению маркетингом нередко приходит разочарование, что зачастую связано и с нереализованными ожиданиями. Разумеется, виноват в этом не маркетинг, а желание соотечественников найти в нем панацею от рыночной стихии.

Трезвый взгляд на маркетинг как идеологию рыночного хозяйствования позволяет заключить, что нами допускается довольно распространенная ошибка маркетинговых неопитов — безоглядная вера в чудодейственную силу новомодного учения. Но, во-первых, любая теория, тем более экономическая, должна пройти акклиматизацию на российской почве; во-вторых, «почва» российского рынка еще не достаточно подготовлена для восприятия маркетинга как собственной идеологии. В справедливости последнего несложно убедиться, если обратиться к практике выполнения договорных обязательств и состоянию платежной дисциплины, попытаться оценить степень криминализованности экономики и уровень экономической преступности в стране.

Чтобы не попасть в разряд экономических ретроградов, заметим, что мы не против активного внедрения маркетинга в российскую экономику. Речь идет о бездумном использовании его в современной отечественной хозяйственной практике, что, к сожалению, может надолго дискредитировать в целом приемлемую экономическую концепцию в глазах российских бизнесменов. По нашему мнению, необходимо постепенно вживлять маркетинг в «тело» российской экономики по мере адаптации ее (т.е. экономики) к требованиям рынка.

Изучение трудов зарубежных и отечественных маркетологов дает основание заключить, что маркетинг своими корнями уходит в сбыт, ведь рыночной ориентации производства предшествовала сбытовая интервенция товаропроизводителей. Поэтому неудивительно, что разочарование маркетингом, как правило, сопровождается сбытовым ренессансом, а на почве маркетингового пессимизма возникает сбытовой оптимизм.

Следует отметить, что теория и практика сбыта готовой продукции советского периода малопригодна для организации сбытовой деятельности в условиях рынка. Было бы натяжкой рассматривать сбыт того периода через призму рыночного спроса и предложения, вменять сбытовым службам предприятий и производственных объединений функции ориентации производства на нужды потребителей. Главный принцип социалистического хозяйствования «план — это закон» отторгал любую хозяйственную инициативу предприятий, если она не была санкционирована сверху.

Подобное положение сбыта в России сохранялось вплоть до начала 90-х годов. Только радикальное реформирование экономики России, включая приватизацию государственного имущества, хозяйственную либерализацию предпринимательства и правовую регламентацию отношений собственности на средства производства, заставило по-новому взглянуть на роль сбыта. Как справедливо отмечает Д. Сакс: «Основная идея рыночной экономики сводится к тому, что люди осуществляют свой личный выбор — что купить, где работать, как разместить сбережения, а предприятия под этот выбор подстраиваются» (60, с. 29). Правильно подстраиваться под платежеспособный спрос покупателей

помогает рыночно организованная служба сбыта, точнее говоря, сбытовая деятельность, ориентированная на рынок.

Рынок смещает предпринимательские акценты, а вместе с ними и затраты товаропроизводителей с проблем сугубо производственно-технического характера на проблемы сбыта. Эту закономерность рыночной экономики достаточно определенно сформулировал П. Драккер: «Сбыт всегда является одним из основных центров расходов. И как таковой обычно находится в полузаброшенном состоянии. Одной из причин такого положения является то, что расходы на сбыт распределяются на весь экономический процесс. Еще одна причина состоит в том, что эти расходы являются скорее скрытыми, чем показываемыми сведенными воедино, как расходы при осуществлении важной экономической деятельности. Перемещение товаров и их складирование являются компонентами той же самой деятельности по сбыту» (19, с. 86). По его расчетам, из каждого доллара, затраченного потребителем на покупку товаров, 50 центов в той или иной степени связаны со сбытом (19, с. 91).

Пожалуй, ничто так не убеждает в важности сбыта для товаропроизводителей, как постоянный рост затрат на этот вид деятельности. В приведенной цитате смысловая нагрузка сосредоточена не только на сбытовых затратах, но и на всепроникающей сбытовой (точнее рыночной) направленности предпринимательства, на важности выбора рациональных форм распределения товаров и каналов товародвижения. Иначе говоря, сбытовая деятельность — это не только и не столько продажа готовой продукции, но это и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, и активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию фирмы, и организация эффективных каналов распределения и товародвижения.

Подобные тенденции смещения центра затрат с собственно производства на сбыт наблюдаются в настоящее время и в российской экономике. Выборочные исследования показывают, что в хозяйственном цикле товара лишь 2% времени приходится собственно на его производство, а 98% так или иначе связаны с материально-техническим

снабжением и сбытом. Расходы на эти операции составляют более 15% общей стоимости валового национального продукта, что эквивалентно 30% общей суммы производственных издержек (62, ч. 1, с. 22). Исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ИТКОР), проведенные учеными института, показали, что затраты на снабжение и сбыт по источникам формирования распределяются так: у потребителей — в среднем 24,3%, у поставщиков — 13,5%, у посреднических организаций — 3,2%, на транспорте — 54%. По основным стадиям товародвижения затраты составляют: на перевозку, включая затраты на загрузку и разгрузку транспортных средств, — 62,5% и на складирование — 37,5%. Текущим затратам принадлежит 86,1% и единовременным затратам — 13,9% (52, с. 139).

Понимая, что основная часть сбытовых расходов связана с организацией продвижения товара на рынок, большинство зарубежных ученых выделяют в сбытовой деятельности именно эти функции. Показательно в данном отношении определение сбыта, которое дают французские экономисты: «Сбыт товара представляет собой цепочку, связывающую предприятие-производитель с потребителем через промежуточные звенья: сбытовиков, торговых посредников, инициаторов покупки» (16, с.105). Почти то же самое утверждает и с позиций маркетинга: «Сбыт — это совокупность действий, которые осуществляются с того момента, как продукт в той форме, в какой он будет использоваться, поступает в коммерческое предприятие производителя или конечного изготовителя, до того момента, когда потребитель закупает его» (2, с. 51).

Такой подход к экономической природе сбыта можно назвать меркантильным, так как основное внимание концентрируется на процессе обмена, а значит, как на затратах, так и на возможных доходах в данной сфере. Можно предположить, что процитированные нами авторы сознательно сужали экономическую роль сбыта, чтобы показать его подчиненную функцию по отношению к маркетингу. Эту функциональную заданность успешно преодолевает Д. Болт, который считает, что «сбытовую деятельность можно определить следующим образом: персонифицированный, непосредственный и двухсторонний процесс осуществления контактов и убеждения с целью

достижения определенных результатов, и прежде всего увеличения продажи продукции на определенном сегменте рынка» (7, с. 42—43).

Неудивительно, что центральной задачей сбытовой деятельности Д. Болт считает прибыльную реализацию продукции компании, а основными функциями — изучение спроса, загрузку производственных мощностей и продвижение товаров на рынок.

Взгляд Д. Болта на экономическую природу сбыта можно условно назвать маржиналистским, так как в основе его концепции лежит теория так называемой предельной полезности сбытовой деятельности компании. Все средства сбыта подчинены увеличению объема продаж, а приращение продаж, в свою очередь, признается целесообразным только при обеспечении необходимой (предельной) прибыльности. Исследование различных точек зрения на экономическую роль сбыта можно было бы продолжить, но, к счастью, эту задачу, по нашему мнению, безуспешно решил В.М.Пурлик, который все разнообразие мнений на этот счет систематизировал в форме таблицы (52, с. 144). Естественно, что мы не преминули воспользоваться ею (см. *Таблицу 1.1*).

Более подробное рассмотрение приведенных концепций сбыта с неизбежностью приводит нас к мысли, что наиболее зрелой формой сбытовой деятельности является сбытовая логистика, где все «искусство сбыта» проявляется в разработке рациональных каналов товародвижения. В этом не трудно обнаружить методологическую заданность авторов, которые не скрывают своей цели показать необходимость логистического подхода к сбытовой, а шире — торговой-посреднической деятельности.

По нашему мнению, логистическая зашоренность выхолащивает из сбыта его содержательную сущность, которая выражается не только и не столько в организации рационального товародвижения, сколько в настройке производства на нужды рынка. На необходимость подобного смещения акцентов в определении роли сбыта указывает анализ экономического состояния современной России. После затяжного (почти 5-летнего) кризиса экономика нашей страны постепенно начинает входить в фазу депрессии.

Таблица 1.1

Характеристика основных концепций сбыта

Понятие (категория)	Объект наблюдения	Наблюдаемый процесс поведения объекта	Стадии (этапы, операции) осуществления процесса	Результат процесса
Сбыт 1	Как финальная стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, позволяющая реализовать его экономический интерес	Организация осуществления этой стадии хозяйственной деятельности	Финальные операции этой стадии хозяйственной деятельности товаропроизводителя	Удовлетворение экономического интереса товаропроизводителя
Сбыт 2	Как готовая продукция	Технология поставки покупателю	Отгрузка (отпуск) — транспортировка — предоставление товара к местам сбыта — размещение его в местах продаж	Доведение товара до места хранения и сбыта

Продолжение таблицы 1.1

Характеристика основных концепций сбыта

Понятие (категория)	Объект наблюдения	Наблюдаемый процесс поведения объекта	Стадии (этапы, операции) осуществления процесса	Результат процесса
Сбыт 3	Как промышленный капитал в товарной форме его стоимости	Смена форм стоимости товара	Стадии превращения промышленного капитала в денежный (Т-Д)	Получение денежной формы стоимости промышленного капитала
Сбыт 4	Как товар — элемент материального потока	Товародвижение в виде материального потока	Производство — распределение по каналам товара	Поставка товара потребителю
Сбыт 5	Как хозяйственные связи по поставкам продукции (отношения, рыночные связи)	Организация хозяйственных отношений (рыночных связей по товародвижению)	Операции комплексного управления сбытовой деятельностью товаропроизводителя	Удовлетворение потребностей конечных потребителей товара

К сожалению, по-прежнему темпы падения производства в отраслях, работающих непосредственно на потребительский рынок, выше темпов общепромышленного спада. Производство же сырья и промежуточной продукции не только сохранило тенденцию к снижению темпов инфляции (лесная и деревообрабатывающая промышленность), но и приобретает устойчивую тенденцию роста (черная и цветная металлургия, химическая и нефтехимическая промышленность).

Особенно высоким антикризисным потенциалом обладают экспортно ориентированные отрасли. Дело в том, что устойчивый спрос на внешнем рынке на продукцию предприятий сырьевых отраслей делает их малочувствительными к сокращению внутреннего спроса и позволяет поддерживать достаточно высокий уровень цен на свою продукцию, не опасаясь обострения проблем сбыта. В отличие от них отрасли, в значительной степени ориентированные на внутренний рынок (легкая и пищевая промышленность, промышленность стройматериалов), по-прежнему находятся под инфляционным гнетом. Положение усугубляется нарастающей конкуренцией со стороны импортных товаров.

Проведенный нами конъюнктурный анализ российского рынка дает основание утверждать, что основной причиной кризиса сбыта является несопряженность производственного ассортимента со структурой потребительского спроса. Дело в том, что падение платежеспособного спроса покупателей касается в большей мере отечественных, а не импортных потребительских товаров, о чем свидетельствует тенденция постоянного роста импорта и устойчиво высокой доли в нем потребительских товаров.

Нетрудно заметить, что определяющая роль в импорте принадлежит продовольствию. На фоне устойчивого роста экспорта сырья (почти на треть), что стимулируется повышением экспортных цен (в среднем по нефти на 26%, по нефтепродуктам на 16% и т.д.), складывается отрицательное сальдо внешнеторгового баланса по продукции перерабатывающего и потребительского секторов экономики. Последнее лишь усугубляет и без того затянувшийся кризис сбыта продукции данных отраслей.

У отечественных товаропроизводителей превалирует стремление продавать то, что они производят, а не производить то, что продается. Для сохранения статус-кво на внутреннем рынке они, как правило, предпринимают усилия не по техническому перевооружению производства, освоению новых видов продукции и услуг, а по лоббированию законодателей, по выбиванию государственных субсидий, по принятию протекционистских мер во внешней торговле.

Было бы ошибочно считать, что все российские предприниматели — заведомые консерваторы или, как модно сегодня говорить, «красные директора», взлелеянные в тепличных условиях советской самоизоляции и почти абсолютного монополизма. Необходимо учитывать, что технико-технологическая отсталость потребительского сектора российской экономики сложилась исторически, из-за безусловных приоритетов военно-промышленного комплекса по сравнению с другими отраслями экономики, культивировавшихся многие десятилетия советской властью. Преодолеть эту отсталость за несколько лет в условиях даже экономической стабильности сложно, а в период экономического кризиса, почти невозможно.

В экономической и социально-политической среде предпринимательства современной России попытки исповедовать на практике идеологию маркетинга, пожалуй, преждевременны. Для большинства отечественных товаропроизводителей более актуальна проблема сбытовой ориентации. Сравнительная оценка сбытовой и маркетинговой ориентации приведена в *Таблице 1.2*.

Оставаясь на почве экономического реализма, мы должны отметить, что большинство российских товаропроизводителей пока тяготеет к сбытовой ориентации.

Это можно объяснить следующими причинами:

- 1) товаропроизводители вынуждены концентрировать свои усилия на товаре, а не на нуждах потребителей, так как имеют весьма ограниченные инвестиционные возможности;
- 2) широкий товарный ассортимент возможен при наличии гибких производств, внедрение которых сдерживается технико-технологической отсталостью;

Таблица 1.2

Сравнительная оценка сбыта и маркетинговой ориентации

Параметры рынка	Характеристики	
	Сбытовая ориентация	Маркетинговая ориентация
Концентрация усилий	Товар	Нужды потребителей
Товарный ассортимент	Узкий	Широкий
Производственный процесс	Жесткий	Гибкий
Упаковка товара	Средство хранения товара	Средство формирования спроса
Производство нового товара	Определяют производители	Определяют маркетологи
Ценовая политика	Затратные цены	Цены рыночного равновесия
Конкурентоспособность товара	Преимущественно ценовая конкуренция	Превалируют неценовые формы конкуренции
Планирование	В основном краткосрочное	Преимущественно долгосрочное
Продажа	Продается то, что производится	Производится то, что продается
Способ достижения цели	Максимизация прибыли а счет роста объема продаж	Достижение прибыльности за счет удовлетворения спроса

3) превращение упаковки товара в средство формирования спроса возможно при создании индустрии упаковочного производства и при существенном снижении издержек производства упаковываемых товаров;

4) чтобы маркетологи определяли производственную программу, необходимо не только гибкое производство, но и наличие значительных производственных резервов, включая резервы производственных мощностей, финансовых ресурсов и др.;

5) возможности использования цен рыночного равновесия и преимущественно неценовых методов конкуренции для отечественных товаропроизводителей ограничены, помимо перечисленных причин, еще и отсутствием профессиональных маркетологов;

6) сравнительно узкие горизонты планирования для наших бизнесменов определяют все еще сохраняющейся экономической и политической нестабильностью российского общества;

7) этим же объясняется целевая ориентация бизнеса на максимизацию текущей прибыли, а не на получение долговременного эффекта от рыночной ориентации производства.

Для более полного представления о сущности сбытовой ориентации товаропроизводителей попытаемся дать наиболее общее описание содержания сбытовой деятельности. По нашему мнению, под сбытовой деятельностью следует понимать процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли. Здесь под готовой продукцией подразумеваются законченные производством на данном предприятии изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены рынку как товары.

Цели сбыта производны от целей предприятия, среди которых в настоящее время превалируют цели максимизации прибыли. Учитывая практику извлечения спекулятивной прибыли, получившую широкое распространение иногда и криминальным путем, мы вынуждены уточнить природу прибыли, получаемой от сбытовой деятельности, как предпринимательской прибыли. Достижение данной цели возможно при успешной реализации следующих задач в области сбытовой деятельности:

1) оптимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;

2) выбор рациональных каналов распределения товародвижения;

3) минимизация совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Основные функции сбыта можно объединить в три группы:

- **функции планирования;**
- **функции организации;**
- **функции контроля и регулирования.**

В свою очередь **функции планирования** включают:

- разработку перспективных и оперативных планов продаж;
- анализ и оценку конъюнктуры рынка;
- формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей;
- выбор каналов распределения и товародвижения;
- планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию сбыта;
- составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди **функций организации** сбыта необходимо выделить следующие:

- организацию складского и тарного хозяйства для готовой продукции;
- организацию продаж и доставку продукции потребителям;
- организацию допродажного и послепродажного обслуживания потребителей;
- организацию каналов товародвижения и распределительных сетей;
- организацию проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта;

— организацию подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;

— организацию взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

К совокупности **функций сбытового контроля и регулирования** мы относим:

- оценку результатов сбытовой деятельности;
- контроль за выполнением планов сбыта;
- оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних помех;
- оценку и стимулирование деятельности сбытового аппарата;
- статистический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Все разнообразие сбытовых функций предприятия трудно перечислить. Кроме того, необходимо учитывать особенности их реализации каждым товаропроизводителем, что во многом определяется такими факторами, как:

- номенклатура и масштабы производства;
- количество и география потребителей;
- численность и интенсивность каналов распределения;
- характер и формы организации каналов товародвижения;
- имидж товаропроизводителя и его торговой сети и т.д.

Поэтому, определяя содержание сбытовой деятельности, лучше принимать в расчет не сбытовые функции предприятия, а результаты сбытовой деятельности, так как функции можно рассматривать как способ достижения желаемых и реальных результатов. Даже если принять в расчет только номенклатуру товаров, то разнообразие результатов сбытовой деятельности будет эквивалентно товарной номенклатуре. Учитывая это, мы предложили определенную систематизацию результатов сбытовой деятельности по степени их интеграции (дизинтеграции): от интегрированного результата к промежуточному и побочному.

Интегрированный результат есть количественная интерпретация цели сбытовой деятельности, т.е. увеличение объема продаж при максимизации прибыли предприятия:

$$\sum_i^n P_i \cdot r_i \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

где P_i — объем продаж i -го товара,
 r_i — рентабельность продаж i -го товара;
 n — товарная номенклатура.

Промежуточные результаты сбытовой деятельности могут выражаться:

1) физическим объемом продаж:

$$Q_{pi} = \sum_j^m Q_{pij} \quad (1.2)$$

где Q_{pi} — физический объем продаж i -го товара;
 Q_{pij} — объем продаж i -го товара j -му покупателю;
 m — количество покупателей i -го товара;

2) объемом выручки от продаж:

$$P = \sum_i^n P_{ci} \quad (1.3)$$

где P_c — выручка от продаж;

3) объемом услуг, оказанных потребителям:

$$Q_{yc} = \sum_i^n \sum_j^m Q_{ycij} \cdot \Pi_{yci} \quad (1.4)$$

где Q_{yc} — объем услуг, оказанных потребителям;
 Q_{ycij} — объем услуг i -го вида, оказанных j -му потребителю;
 Π_{yci} — цена i -го вида услуг;
 n — номенклатура услуг;
 m — количество потребителей услуг.

Перечень промежуточных результатов сбытовой деятельности можно было бы продолжить, но для объяснения содержания сбыта, по нашему мнению, вполне достаточно и перечисленных. Основным критерий отношения результата сбытовой деятельности к промежуточному — наличие той или иной его связи с потребителями (покупателями). В отличие от промежуточных, побочные результаты сбытовой деятельности непосредственной связи с потребителями (покупателями) не имеют, а в большей степени сказываются на экономическом положении предприятия. К ним мы относим: платежеспособность предприятия, ликвидность его баланса, степень обеспеченности собственными средствами и т.д. и т.п.

Иерархия результатов представляется нами как «древо» результатов сбытовой деятельности, упрощенная модель которого показана на *рис. 1.1*.

В данной упрощенной модели нам не удалось показать всю иерархию результатов сбытовой деятельности, а представить только интегральный и промежуточные результаты, впрочем, мы это сделали сознательно, так как побочные результаты прямого отношения к теме нашего исследования не имеют. Разумеется, это вовсе не значит, что можно игнорировать побочные результаты сбытовой деятельности на практике, достаточно вспомнить кризис платежей, поразившей

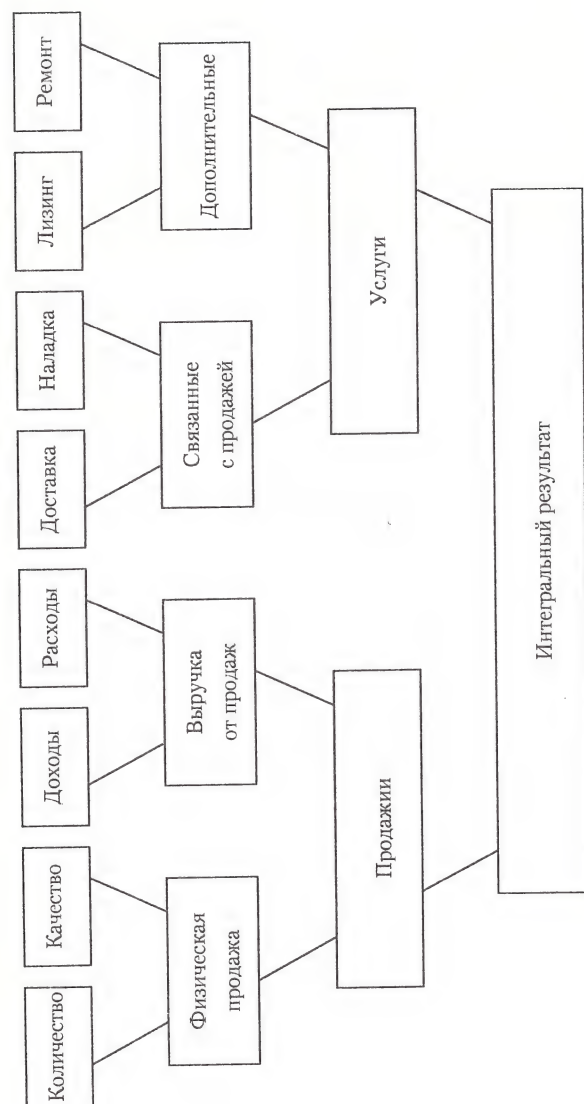


Рис. 1.1. Схема результатов сбытовой деятельности

экономику России, чтобы понять, что такой побочный результат, как платежеспособность, сегодня нередко подчиняет себе всю сбытовую деятельность, начиная с оценки платежеспособности покупателей и заканчивая выбором форм расчетов за поставки (предварительная или последующая оплата).

Достижение желаемых результатов сбытовой деятельности требует не только четкого описания их, но и осознанной ориентации предприятия на их достижение. Иначе говоря, сбытовая ориентация предприятия предполагает определенным образом организованную работу всех его подразделений и служб, что может быть успешно достигнуто на основе логистического моделирования.

1.2. Экономическое содержание распределительной логистики

Успех логистического моделирования сбытовой ориентации производства во многом обусловлен преимуществами логистического подхода к организации сбыта по сравнению с традиционным. По экспертным оценкам ученых и специалистов широкое применение методов логистики позволяет сократить время движения продукции на 25–30%, снизить уровень запасов продукции у потребителей на 30–50% (56, с. 5). По мнению ведущих отечественных ученых-логистов, преимущества логистического подхода обнаруживаются в том, что «...логистика в полной мере «работает» прежде всего на потребителя; успехи логистики связаны с ее применением в высокоразвитой рыночной экономике, где товарность достигла своего наивысшего уровня; объективная необходимость логистики как новой науки возникла в связи с закономерным развитием рыночной экономики развитых стран, прежде всего с ее переходом от локальных хозяйственных систем к интегрированным структурам, объединяющим в рамках единых логистических систем функции снабжения производства, транспорта, распределения и рынка на основе мощной производственной инфраструктуры; в отличие от старых методов и форм

управления специализированными хозяйственными системами или отдельными функциями и участками внутрихозяйственных систем логистика позволяет осуществлять скоординированное управление материальными и информационными потоками, обеспечивая их синхронность и высокие конечные результаты деятельности всех участников товародвижения» (56, с. 106).

Из этого можно сделать по меньшей мере два вывода. Во-первых, логистический подход к организации сбытовой деятельности открывает новые возможности для всех участников товарного обмена — товаропроизводителей, потребителей и коммерческих посредников. Во-вторых, чтобы полнее использовать потенциал логистики, необходимо создать материально-вещественные (производственная инфраструктура), организационно-экономические (законодательная и нормативная база) и информационно-технические (вычислительная техника и программное обеспечение) условия использования логистических моделей и методов.

Если логистика снабжения изучена достаточно хорошо, то логистика сбыта, по нашему мнению, в отечественной теории и практике находится лишь в стадии зарождения. Это во многом объясняется доминированием до последнего времени так называемого «классического» представления о логистике как науке о материальных потоках. Поскольку основная часть материального потока связана с закупкой материально-вещественных элементов производства, то в классическом понимании логистика — это процесс управления движением и хранением сырья, материалов и комплектующих изделий с момента их закупки у поставщиков до момента использования в производстве.

В последнее десятилетие представления о логистике претерпели существенные метаморфозы. Неологистика, или логистика второго поколения, охватывает уже почти все потоковые экономические системы, включая материальные, финансовые, информационные и трудовые потоки. Именно как «совокупность материальных, транспортных, финансовых, денежных, трудовых, информационных и прочих потоков» (44, с. 9) определяют логистику ученые Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. М. Гордон предложил

рассматривать три ипостаси логистики: «логистику как хозяйственный процесс; логистику как сферу или функции управления; логистику как науку» (13, с. 59). В другой научной публикации он уточнил: «К логистической деятельности правомерно относить следующие функции: формирование хозяйственных связей; определение потребности в перевозках продукции, их объемах и направлениях, последовательности и звенности передвижения продукции через места складирования; координацию оперативного управления поставками и перевозками; формирование и регулирование запасов продукции; развитие, размещение и организацию складского хозяйства; выполнение операций, непосредственно предшествующих и завершающих перевозку продукции» (56, с. 9).

В контексте этой и других публикаций М. Гордон и в целом школа логистики ИТКОР тяготеют к традиционному пониманию сути логистики, когда ее синонимами являются «управление материалами», «физическое распределение» и т.п. По нашему мнению, такой подход искусственно сужает рамки логистики, выводя за ее пределы поток готовой продукции, коммерческое распределение, потоки финансовых и трудовых ресурсов.

Мы придерживаемся в большей мере неологистического подхода, т.е. расширительной трактовки сущности логистики, которую, по нашему мнению, наиболее полно сформулировал А.И. Семененко: «В самом общем плане следует иметь в виду, что логистика — это прежде всего определенное прогрессивное мышление, методология, наиболее эффективная в масштабной производственно-хозяйственной (отраслевой, региональной, народнохозяйственной) организации и крупномасштабных предпринимательстве и коммерческой деятельности» (62, ч.1, с. 6—7). В данное определение логистики вполне вписываются такие категории, как «закупочная логистика», «транспортно-складская логистика», «сбытовая логистика», «предпринимательская логистика», «распределительная логистика», «коммерческая логистика» и т.п.

Правомерность существования категории «распределительная логистика» мало что дает для понимания ее экономической природы.

Необходимо общее представление о логистике дополнить расшифровкой термина «распределение». Понятие распределения в связи с коммерческой деятельностью, включая и сбытовую, имеет два смысловых значения:

1) согласованное, или систематическое, размещение и доставка товаров;

2) весь комплекс операций, осуществляемых в целях доставки товаров и услуг в распоряжение потребителей.

Категория «распределение» среди зарубежных логистов получила широкое распространение в конце 50-х и в 60-х годах нынешнего столетия, когда на смену рынку продавца пришел рынок покупателя, т.е. дефицит товаров сменился их избытком. В тот период распределение часто понималось как синоним маркетинга, что нередко приводило к терминологической путанице. Границы распределения в отечественной экономической науке, насколько нам известно, впервые очертила М.Е. Залманова, предложив под распределением понимать: «...1) упаковку продукции; 2) экспедирование; 3) управление сбытом; 4) хранение на складе готовой продукции поставщика; 5) складское хозяйство для готовой продукции; 6) транспортировку продукции до склада потребителя; 7) транспортное хозяйство для перевозок готовой продукции» (21, с. 70). Такой подход вполне согласуется и с нашим представлением о распределении как содержательной стороне сбытовой деятельности. Поэтому к функциям распределения относятся:

1) определение покупательского спроса и организация его удовлетворения;

2) накопление, сортировка и размещение запасов готовой продукции;

3) установление хозяйственных связей по поставкам товаров и оказанию услуг потребителям;

4) выбор рациональных форм товародвижения и организация торговли.

Исходя из этого вполне допустимо говорить о **коммерческом, канальном и физическом распределении**.

Коммерческое распределение охватывает преимущественно функции планирования, анализа, контроля и регулирования сбыта, т.е. управления сбытовой деятельностью в узком смысле этого слова.

Канальное распределение лучше всего раскрывает Ф. Котлер, формулируя категорию «канал распределения»: «Канал распределения — это совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю» (30, с. 399).

Что касается **физического распределения**, то логистика под ним традиционно понимает функции хранения, транспортировки, складирования, переработки и т.п. Эквивалентом физическому распределению в логистике может служить товародвижение в маркетинге, которое склонный к обобщениям, классификациям и формулировкам Ф. Котлер, определяет так: «Товародвижение — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя» (30, с. 418).

Синтезируя приведенные нами понятия «логистика» и «распределение», попытаемся определить категорию «распределительная логистика». Если под логистикой понимать науку об управлении экономическими потоковыми системами, а под распределением совокупность коммерческого, канального и физического распределения готовой продукции и услуг, то **распределительную логистику можно определить как процесс управления коммерческим, канальным и физическим распределением готовой продукции и услуг с целью удовлетворения спроса потребителей и извлечения прибыли**.

Распределительная логистика строится на общих логистических принципах, признаваемых зарубежными и отечественными учеными:

1) координация всех процессов товародвижения, начиная от финишных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя;

2) интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с целеполагания и заканчивая контролем;

3) адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка и в первую очередь к запросам покупателей;

4) системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности;

5) комплексность, т.е. решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей,

6) оптимальность как в соотношении частей системы, так и в режиме ее функционирования;

7) рациональность как в организационной структуре, так и в организации управления.

Организованная в соответствии с перечисленными принципами распределительная логистика обладает свойствами эмергентности, синергизма и конгруэнтности. Применительно к предмету нашего исследования под эмергентностью распределительной логистики понимается ее способность порождать системный эффект от оптимальной координации деятельности всех элементов коммерческого, канального и физического распределения. Эффект синергизма потенциально заложен в распределительной логистике, обладающей системообразующими функциями. Именно полнота реализации этих функций позволяет получить свойства системы, которыми не обладают ее элементы в отдельности. Конгруэнтность распределительной логистики обнаруживается в соразмерности (соответствии) ее элементов между собой и с целями системы.

Экономическая природа распределительной логистики может быть исследована достаточно полно, если наряду с принципами и свойствами ее удастся раскрыть задачи, методы их решения и функции системы. Изучение теории и практики логистического моделирования сбытовой деятельности дает нам основание считать, что основными **задачами распределительной логистики являются:**

1) максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;

2) эффективное использование производственного аппарата предприятия за счет оптимальной загрузки производственных мощностей заказами потребителей;

3) рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Для решения каждой из названных задач и всех их вместе взятых необходимо придерживаться *определенных правил*, которые, к сожалению, нередко игнорируются в практике распределительной логистики.

Парафразируя П. Драккера (19), во-первых, следует иметь в виду, что ни результатов, ни ресурсов не существует внутри распределительной логистики, а только вне ее. И действительно, если вспомнить, что результатом сбытовой деятельности, а значит, и распределительной логистики, является удовлетворение спроса покупателей и извлечение прибыли предприятием, то надо признать, что они зависят в первую очередь от покупателей. Распределительная логистика может в большей или меньшей степени повлиять на решение покупателя, но заставить его в условиях рыночной экономики покупать товар или услугу нельзя.

Во-вторых, результатов распределительной логистики можно достичь путем использования возможностей, а не решением проблем. Ведь любое решение проблем в коммерческой практике напоминает «латание дыр», а не активную работу на рынке. Последняя предполагает оценку рыночных возможностей предприятия и максимальное использование его потенциальных преимуществ в процессе продвижения товаров и услуг на рынок.

В-третьих, для получения результатов распределительной логистики ресурсы следует направлять на использование возможностей предприятия и рынка, а не на решение проблем. Концентрация ресурсов на решении проблем (допустим, на увеличении скорости доставки товаров потребителям) напоминает всепоглощающую «черную дыру» для предпринимателя. Решение заключается не в том,

как снять ту или иную проблему, а в том, на каких направлениях сбытовой политики сконцентрировать ресурсы предприятия.

В-четвертых, высоких результатов распределительной логистики можно достичь путем подлинного лидерства на рынке, а не полагаясь на мнение специалистов или собственную интуицию. По меткому выражению П. Драккера: «Прибыль — это награда за уникальный (или, по меньшей мере, выдающийся) вклад в значимые области, а то, что считать значимым, определяют рынок и потребители» (19, с.13).

В-пятых, не стоит почивать на лаврах достигнутого успеха, все проходит, в том числе и лидирующее положение на рынке. Общая тенденция распределительной логистики, если не предпринимать дополнительных усилий, — это тенденция к саморазрушению. Поэтому центральной проблемой является борьба с такой тенденцией, постоянный поиск новой рыночной ниши или новых форм организации продвижения товара на рынок.

В-шестых, как правило, распределительная логистика, предоставленная сама себе, почти всегда функционирует неверно. Эмпирически и статистически установлено, что 90% результатов возникают благодаря первым 10% событий, а 90% расходов вызваны остальными, не приводящими ни к какому результату 90% событий.

Это правило хорошо известно коммерсантам, которые знают, что не менее 80% товаров (особенно продукции производственно-технического назначения) покупают 10% потребителей. Иначе говоря, справедливое с социально-нравственной точки зрения распределение ресурсов и товаров нерационально с точки зрения эффективности распределительной логистики.

Приведенные правила легче сформулировать, нежели соблюдать.

Чтобы следовать им, необходимы определенные условия (соответствующая внешняя среда и внутренняя организация) и, что немаловажно, знание методов, а главное — эффективное использование распределительной логистики. Эти методы условно можно свести в две группы:

- 1) методы моделирования;
- 2) методы мотивации.

Необходимость широкого использования моделирования в распределительной логистике объясняется как сложностью сбытовой деятельности, так и основным приемом распределения — логистическим моделированием. В распределительной логистике успешно могут быть использованы такие модели, как:

- модели теории игр;
- модели теории очередей или теории массового обслуживания;
- модели управления запасами;
- модели линейного программирования;
- имитационное моделирование и др.

В конечном счете все разнообразие логистических моделей (что более подробно будет исследовано далее) можно представить как совокупность **физических, аналоговых и математических** моделей.

Физическая модель позволяет представить исследуемый процесс (явление), как правило, в миниатюре. К примеру, миниатюрные модели складов и транспортных средств дают возможность смоделировать транспортно-складские процессы. Подобные модели обладают наглядностью, временной и пространственной совместимостью, но объективно ограничены лишь физическим распределением товаров, где присутствуют склады, транспортные средства, коммерсанты, перевозчики и т.п.

Аналоговая модель представляет собой распределительную логистику через аналог, который ведет себя как реальный сбытовой процесс, но не выглядит, как таковой. Это могут быть графики (сетевые графики и модели), рисунки (план-карты размещения объектов), схемы (организационные структуры) и др. Достаточно распространенным примером аналоговой модели распределительной логистики является организационная схема взаимодействия всех участников сбытового процесса. Аналоговая модель значительно проще физической, поэтому имеет более широкое применение. Основной ее недостаток — слабое представление о результатах и ресурсах на их достижение.

Математическая модель, называемая также символической, строится на описании реального сбытового процесса определенными

символами, характеризующими все основные свойства системы. При наличии достаточной и достоверной информации, быстродействующей вычислительной техники и соответствующего программного обеспечения математические модели позволяют с большой степенью приближения к реальной действительности моделировать как сбытовую деятельность предприятия в целом, так и отдельные ее элементы (стадии).

Даже идеальная модель не даст желаемого результата, если в ее реализации не будут заинтересованы исполнители. Интерес к достижению поставленных целей возникает под влиянием побудительных мотивов, т.е. мотивации. По мнению специалистов в области менеджмента «мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» (39, с. 360). Разнообразие мотивов велико, как велико разнообразие участников сбытовой деятельности и факторов, влияющих на их поведение. С некоторой степенью абстракции можно все способы мотивации в рамках распределительной логистики свести в две группы:

- 1) материальные;
- 2) социально-нравственные.

При этом мы исходим из предположения, что побудительным мотивом любой человеческой деятельности, в том числе и сбыта, является удовлетворение потребностей. Воспользовавшись иерархией потребностей, по Маслоу, можно утверждать, что материальная мотивация направлена преимущественно на удовлетворение физиологических потребностей, а также безопасности и защищенности. В таком случае за счет социально-нравственных мотивов удовлетворяются потребности социальные, уважения и самовыражения.

Конкретный набор побудительных мотивов участников сбытовой деятельности включает: удовлетворение спроса потребителей, извлечение прибыли, получение вознаграждения за труд, профессиональную самореализацию и т.д. и т.п. Мотивы различаются у хозяина и работника, у коллектива и индивидуума, у менеджера и исполнителя, у поставщика и потребителя и т.д. Успех функционирования распределительной логистики в значительной мере

определяется сопряженностью интересов (мотивов) всех участников сбытовой деятельности, нацеленностью этих мотивов на достижение конечных результатов.

Функции распределительной логистики производны от сбытовых функций товаропроизводителя и включают:

- 1) реалистичную оценку платежеспособного спроса потребителей;
- 2) формирование рационального портфеля заказов товаропроизводителя;
- 3) оптимальную загрузку производственных мощностей заказами потребителей;
- 4) разработку ассортиментного плана производства и организацию его исполнения;
- 5) проведение количественной и качественной приемки готовой продукции и предпродажной подготовки товаров;
- 6) установление хозяйственных связей по поставкам готовой продукции и выбор каналов товародвижения;
- 7) проектирование каналов распределения готовой продукции и их оптимизацию;
- 8) формирование спроса и стимулирование сбыта;
- 9) создание складского и тарного хозяйства, системы хранения переработки и транспортировки готовой продукции;
- 10) организацию послепродажного обслуживания и оказание услуг потребителям;
- 11) планирование, анализ, контроль и регулирование сбытовой деятельности.

Перечисленные функции можно было бы и дополнить, если бы в рамках распределительной логистики рассматривать не только организацию сбытовой деятельности товаропроизводителя, но и коммерческое посредничество перепродавцов, финансовое посредничество банков, перевозочное обслуживание транспортных организаций и др. Но в подобной расширительной трактовке функций мы неизбежно выходим за границы распределительной логистики и вторгаемся в сферу коммерческой логистики, главную

задачу которой авторы одноименного учебного пособия видят в формировании «...интегрированной системы регулирования и контроля материального, денежного и информационного потоков, обеспечивающей конкурентоспособное качество товара и снижение издержек производства, обеспечивающее при текущем уровне цен рост прибыли фирмы» (44, с. 12–13). С точки зрения не науковедческого, а прагматического подхода коммерческая логистика интегрирует закупочную и распределительную логистики, охватывая тем самым логистическим моделированием сферу товарного обращения в целом.

1.3. Основные формы организации распределительной логистики

Цели, задачи и функции распределительной логистики требуют определенных форм ее организации, т.е. определенным образом организованного процесса сбыта готовой продукции. Организация распределительной логистики включает:

- 1) организацию процесса сбыта готовой продукции с учетом принципов и методов логистики;
- 2) организацию управления сбытом как совокупность логистических операций, логистических цепей и логистических систем;
- 3) организацию взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики.

Очевидно, было бы оправданным здесь не рассматривать и организационные структуры распределительной логистики, но мы сочли уместным коснуться этой проблемы в третьей главе книги, увязывая теорию вопроса с практическими рекомендациями.

Логистическое моделирование процесса сбыта готовой продукции строится на базе системотехники и целевой ориентации на конечные результаты сбытовой деятельности. С определенной степенью абстракции и упрощения логистическую модель процесса сбыта можно представить как сетевую модель (см. рис. 1.2).

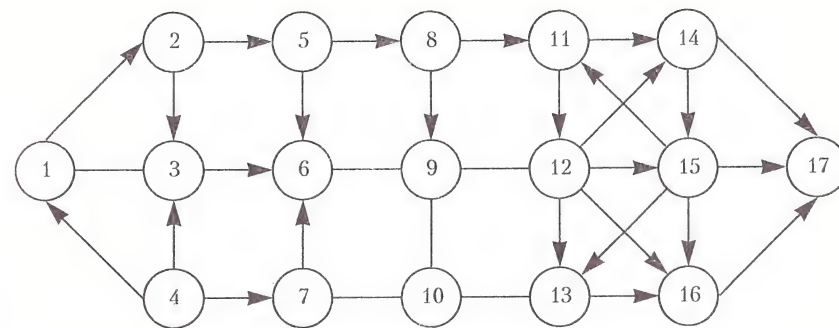


Рис. 1.2. Сетевая логистическая модель процесса сбыта

- 1 — изучение покупательского спроса;
- 2 — формирование портфеля заказов;
- 3 — установление хозяйственных связей с потребителями;
- 4 — финансирование сбытовых исследований;
- 5 — ассортиментная загрузка производственных мощностей предприятия;
- 6 — заключение договоров поставки (продажи);
- 7 — установление цен на товары, услуги и работы;
- 8 — создание запасов готовой продукции;
- 9 — выбор каналов распределения;
- 10 — стимулирование сбытовиков и перепродавцов;
- 11 — организация доставки (поставки) продукции (услуг) потребителям (покупателям);
- 12 — контроль за выполнением договорных обязательств;
- 13 — расчеты с покупателями и «посредниками»;
- 14 — оказание услуг потребителям;
- 15 — оценка выполнения планов сбыта;
- 16 — финансирование сбытовых операций;
- 17 — удовлетворение платежеспособного спроса потребителей и извлечение прибыли.

Представленная модель распределительной логистики — есть синтез взаимодействия трех основных потоков:

1) материального, который обозначен цепочкой событий

$1 \rightarrow 2 \rightarrow 5 \rightarrow 8 \rightarrow 11 \rightarrow 14 \rightarrow 17;$

2) информационного, обозначенного цепочкой событий

$1 \rightarrow 3 \rightarrow 6 \rightarrow 9 \rightarrow 12 \rightarrow 15 \rightarrow 17;$

3) финансового (денежного), образуемого цепочкой событий

$1 \rightarrow 4 \rightarrow 7 \rightarrow 10 \rightarrow 13 \rightarrow 16 \rightarrow 17.$

Логическая последовательность формирования и функционирования данной модели образует следующие взаимосвязанные блоки событий:

1) организационно-аналитический блок, включающий события с 1 по 4 и обеспечивающий комплекс операций по исследованию рынка (преимущественно — изучение спроса потребителей на товары и услуги предприятия);

2) организационно-технический блок, включающий события с 5 по 10 и обеспечивающий комплекс операций по созданию материально-вещественных условий бытовой деятельности;

3) организационно-управленческий блок, включающий события с 11 по 17 и обеспечивающий комплекс операций по управлению бытовой деятельностью, таких, как планирование, оценка, контроль и регулирование деятельности всех участников бытового процесса.

Дезинтеграция рассмотренной модели обнаруживает в качестве ее первичного элемента логическую операцию, которая применительно к предмету нашего исследования представляет собой обособленную совокупность действий, направленных на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей. Операции распределительной логистики мы различаем по нескольким свойствам (признакам):

1) полнота обслуживания клиентов (полное или комплексное обслуживание и неполное или частичное обслуживание);

2) форма организации (внешние, т.е. за пределами предприятия, и внутренние, т.е. в рамках предприятия);

3) способ выполнения (технические, материальные, финансовые, информационные);

4) результат (поставка товара, оказание услуг и т.п.).

Распределительная логистика как совокупность взаимосвязанных логистических операций может быть описана в терминах операционных систем. **Операционная система распределительной логистики состоит из трех подсистем:**

— **перерабатывающей подсистемы;**

— **подсистемы обеспечения;**

— **подсистемы планирования и контроля.**

Удовлетворение спроса потребителей — есть результат взаимодействия всех перечисленных подсистем (см. рис. 1.3).

Перерабатывающая подсистема непосредственно выполняет бытовую работу, преобразуя сигналы рынка о платежеспособном спросе потребителей (вход системы) в необходимые рынку товары и услуги (выход системы). Сбытовой преобразователь (транслятор спроса) выполняет операции по ассортиментной загрузке производства, количественной и качественной приемке готовой продукции, организации ее хранения и подготовке к потреблению, продвижению товаров на рынок по каналам распределения и товародвижения, допродажному и послепродажному обслуживанию потребителей.

Подсистема обеспечения создает материально-вещественные и финансово-трудовые условия для нормального функционирования перерабатывающей подсистемы. Она включает: производственное обеспечение сбыта вплоть до производства товаров и услуг по заказам потребителей, материально-техническое обеспечение бытовой деятельности вплоть до создания складов, транспортных, торговых и иных коммуникаций; финансовое обеспечение производства и реализации продукции вплоть до финансирования рекламных кампаний; кадровое обеспечение бытовых служб предприятия, вплоть до профессионального обучения



Рис. 1.3. Операционная система распределительной логистики

торгового персонала. Подсистема обеспечения распределительной логистики может базироваться только на собственных ресурсах предприятия (что встречается крайне редко), а также и на заемных (привлеченных) средствах со стороны. Выбор того или иного способа обеспечения обычно определяется экономической эффективностью и результативностью функционирования подсистемы обеспечения. В ряде случаев определенная функция обеспечения может стать функцией перерабатывающей подсистемы, и наоборот. К примеру, в общем случае перевозка готовой продукции — функция подсистемы обеспечения, но в случае предоставления транспортных услуг сторонним организациям она становится функцией перерабатывающей подсистемы.

Подсистема планирования и контроля может быть названа управляющей подсистемой в кибернетической модели распределительной логистики. Она вырабатывает команды (планы, задания) для других (управляемых) подсистем, получает информацию о их реакции на управляющее воздействие (обратная связь) и вносит коррективы в поведение участников сбытовой деятельности в соответствии с принятыми целями и задачами. Выработка и принятие управленческого решения в данной подсистеме осуществляется под активным влиянием внешней среды (экономической, правовой, политической и т.п.) и с учетом внутренней организации сбытовой деятельности предприятия (состав службы сбыта, содержание и распределение функций по подразделениям предприятия и др.).

Любая операционная система, в том числе и распределительной логистики, работает по процедурам, хорошо изученным теорией исследования операций. Стандартные процедуры включают:

- постановку задачи;
- выбор целевой функции;
- разработку модели исследования;
- определение области возможных технических решений и оценки характеристик;
- выполнение необходимых расчетов и работ;
- проверку результатов по критерию оптимальности;
- анализ полученных результатов и выработку рекомендаций.

Укрупненная блок-схема алгоритма функционирования операционной системы распределительной логистики представлена на рис. 1.4.

Постановка задач в распределительной логистике производна от стратегии поведения предприятия на рынке и общесистемных целей.

Дело в том, что распределительная логистика не обладает самостоятельностью и не может быть нацелена на внутренние потребности или проблемы. Как транспорт не должен работать ради только самого процесса перевозки, так и распределительная логистика не может функционировать ради самой себя.

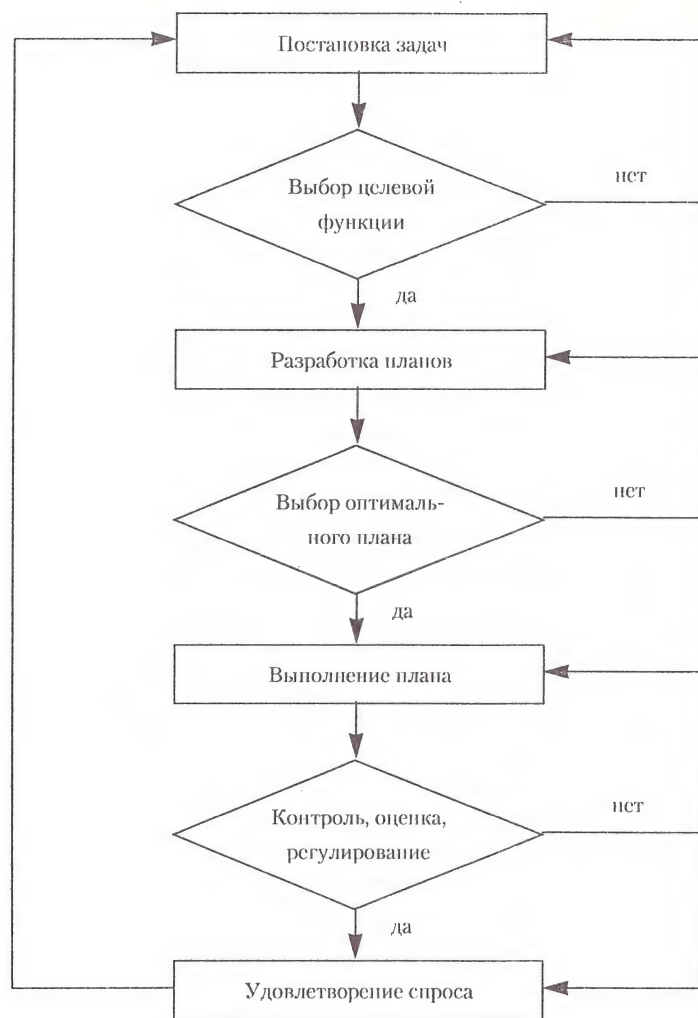


Рис. 1.4. Блок-схема алгоритма функционирования операционной системы распределительной логистики.

Многообразие стратегических и оперативных задач предприятия выдвигает перед распределительной логистикой проблему определения приоритетов их решения, что возможно успешно выполнить при наличии критерия оптимальности или целевой функции. Чаще всего в качестве целевой функции распределительной логистики выступает максимизация прибыли предприятия при полном удовлетворении платежеспособного спроса потребителей. В процессе проверки задач по целевой функции осуществляется их ранжирование и выбраковка неэффективных направлений сбытовой деятельности и несущественных для предприятия проблем.

Принятые задачи закладываются в планы сбыта, которые целесообразно разрабатывать на альтернативной основе. Многовариантность планирования сбыта позволяет выбрать достаточно оптимальный план как с точки зрения конечных результатов, так и с позиции эффективного использования ограниченных ресурсов.

Детально разработанные и экономически обоснованные планы во многом определяют успех их выполнения, хотя, разумеется, постоянно необходимы контроль, оценка и оперативное регулирование. Конечным результатом распределительной логистики является удовлетворение платежеспособного спроса потребителей, что само по себе ставит новые задачи и открывает очередной цикл функционирования операционной системы.

Результативность операционной системы принято оценивать через эффективность операций. В общем случае эффективность логистических операций оценивается так:

$$\mathcal{E}_{\text{ло}} = \Pi_{\text{эл}} : C_{\text{ло}}, \quad (1.5)$$

где $\mathcal{E}_{\text{ло}}$ — эффективность логистической операции;

$\Pi_{\text{эл}}$ — полезный эффект логистической операции;

$C_{\text{ло}}$ — затраты на осуществление логистической операции.

Нетрудно заметить, что оценка эффективности логистических операций будет зависеть от формы представления полезного эффекта и способа учета затрат на его достижение. Форма представления полезного эффекта операции распределительной логистики в основном устанавливается потребителями (покупателями). Если мы не занимаемся самообманом, то должны ориентироваться не на наши представления о результативности выполняемых нами логистических операций, а на оценки наших потребителей. А их при поставке (продаже) продукции интересует качество и цена товара, доступность его получения и простота эксплуатации, внешняя привлекательность и престиж, а также многое другое, что составляет потребительские свойства товаров и услуг.

Общие затраты на осуществление логистических операций можно представить как текущие и единовременные. По отношению к полезному эффекту их целесообразно распределять на прямые, т.е. непосредственно связанные с его получением, и косвенные, которые лишь опосредованным образом влияют на получение эффекта. Разумеется, затраты делятся по видам используемых ресурсов, по калькуляционным статьям и по другим признакам. Какой бы способ планирования и учета затрат мы не приняли, основным критерием правомерности нашего выбора должны быть полнота и достоверность их отражения.

Определенным образом организованную совокупность логистических операций, обеспечивающих достижение общих целей, мы называем логистической цепью. Подобное представление о логистических цепях разделяется не всеми. Одни считают, что «логистическая цепь — линейно упорядоченное множество физических и/или юридических лиц (производителей, дистрибьюторов, складов общего пользования и т.д.), осуществляющих логистические операции...» (54, с. 93); другие — что «логистическая форма организации межфирменного взаимодействия — логистические цепи» (62, ч.1, с. 63). В маркетинге все, что мы процитировали, принято называть каналами распределения, а в таком случае возникает терминологическая путаница.

Даже если не обращать внимания на лингвистику, то и в практическом смысле более корректно подразумевать под логистической цепью не только и не столько участников сбытового процесса, сколько совокупность логистических операций, объединенных общностью как результатов, так, конечно, и участников сбытовой деятельности. Из этого можно заключить, что логистические цепи обладают следующими основными свойствами:

- системность, под которой подразумевается, что каждая отдельно взятая операция не образует логистическую цепь, а она возникает лишь в определенном состоянии логистических операций;
- устойчивость, т.е. способность логистической цепи сохраняться до полного выполнения задач ее организации;
- гибкость, т.е. изменчивость состава (звеньев) цепи с учетом изменения задач и функций;
- адаптивность, т.е. постоянную настройку элементов цепи на изменяющуюся конъюнктуру рынка;
- эффективность, т.е. логистическая цепь сохраняется до тех пор, пока это выгодно всем ее участникам.

В свойствах реальных логистических цепей заложены и основные их преимущества:

- 1) добровольное объединение ресурсов и усилий субъектов распределительной логистики для достижения общесистемных целей;
- 2) технологическое и организационное сопряжение логистических операций для минимизации потерь несопряженности;
- 3) экономическое единство выражения конечного результата функционирования логистической цепи по каждой операции и для каждого участника;
- 4) совместное генерирование идей, обеспечивающих повышение эффективности распределительной логистики.

Все разнообразие возможных логистических цепей предлагается классифицировать по следующим основным признакам:

- 1) по количеству звеньев (операций) — двух-, трех- и многозвенные цепи;

2) по составу участников — внутренние, когда участниками цепи являются только подразделения предприятия, и внешние, т.е. цепи, образуемые как результат взаимодействия экономически самостоятельных субъектов;

3) по времени действия — постоянные или долговременные, периодического действия и разовые;

4) по обслуживаемым рынкам — глобальные, региональные и локальные цепи.

Предложенная нами классификация не может охватить все разнообразие логистических цепей, поэтому сосредоточим внимание лишь на определяющем признаке — количестве звеньев и, главным образом, — на составе участников логистических цепей.

Как мы уже отмечали, по составу участников логистические цепи распределительной логистики различаются на двух-, трех- и многозвенные. Формально они совпадают с каналами сбыта (см. *рис. 1.5.*).

Простейшая логистическая цепь, получившая название прямого сбыта, включает только двух участников: товаропроизводителя и потребителя. Обычно она целесообразна при значительных объемах потребления или при изготовлении продукции на заказ (в частности, при создании инвестиционного продукта). Розничное звено между товаропроизводителем и покупателем появляется тогда, когда есть небольшие покупки массового товара массовым потребителем (обычно товары широкого потребления). Впрочем, именно по товарам массового спроса подразделения розничной сети редко взаимодействуют с товаропроизводителями (за исключением, пожалуй, супермаркетов). Им экономически выгоднее покупать товар у посредника, роль которого чаще всего выполняет оптовое звено (торгово-закупочная база, оптовый склад и т.п.).

Роли дилера, дистрибьютора и торгового представительства в логистической цепи обычно определяются степенью их самостоятельности. Торговое представительство чаще всего является дочерним предприятием товаропроизводителя и обладает тем большей экономической самостоятельностью, чем дальше территориально расположено от головного завода. Дистрибьютора отличает от дилера, помимо масштаба продаж,

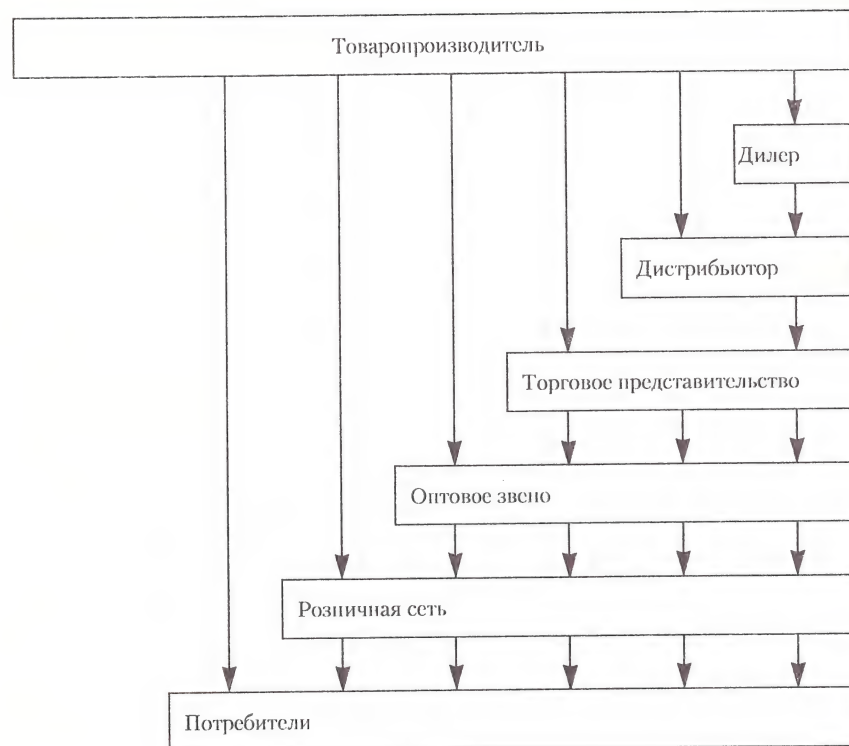


Рис.1.5. Основные логистические цепи распределительной логистики

то, что он не только перепродает товар, но и принимает на себя ответственность за операции физического распределения, т.е. хранение, транспортировку, подготовку к потреблению.

Кроме приведенных на *рис. 1.5* участников логистических цепей возможны такие их представители, как торговые агенты, брокеры, комиссионеры и др. При выборе варианта логистической цепи необходимо руководствоваться следующими критериями:

— полнота, своевременность и комплектность выполнения заказов потребителей;

- минимум предельных затрат на единицу прироста полезного эффекта сбытовой деятельности;
- возможность возмещения дефектных товаров и организация сервиса;
- экономическая выгода для каждого участника логистической цепи при сохранении конкурентоспособности товара на рынке.

Формальная целостность логистической цепи распределительной логистики — есть не что иное, как номинальное единство интересов всех участников. Реально приходится всегда поддерживать баланс интересов на основе различных методов сотрудничества (см. *Таблицу 1.3*).

Указанные методы сотрудничества между участниками логистической цепи — это скорее исключение, нежели правило для отечественного бизнеса. Достаточного прогресса сотрудничество достигает в условиях долговременных хозяйственных связей по продукции производственно-технического назначения, где временные уступки одного участника сегодня могут быть компенсированы в будущем, где полезный эффект сотрудничества может быть распределен между участниками по справедливости. Отсутствие сотрудничества порождает конфликты, перерастающие в конфронтацию, что неизбежно ведет к разрушению целостности логистических цепей распределительной логистики.

Интегрированные логистические цепи образуют логистические системы. Но и это утверждение не бесспорно, так как в экономической литературе нет единодушия в определении сущности логистических систем. Автор единственного пока терминологического справочника по логистике А.Н. Родников считает, что: «Логистическая система — адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции и логистические операции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой» (54, с. 91). С ним полностью солидарны авторы учебного пособия «Коммерческая логистика» (44, с. 28).

Таблица 1.3

Методы сотрудничества участников логистической цепи

Производитель	Посредник	Потребитель
Выпуск нового товара	Помощь в продвижении на рынок	Сопряжение технологий производства и потребления
Поставка товара	Согласование графиков поставки	Согласование параметров поставки
Ценообразование	Поддержание конкурентных цен	Цена полезного эффекта
Финансирование	Предварительная оплата	Коммерческое кредитование
Продвижение товара	Участие в рекламных кампаниях	Активные нововведения

Пожалуй, только А.И. Семененко представляет логистическую систему как единственно возможную, четко ограничивая ее такими укрупненными блоками, как «...снабжение с транспортным обеспечением, производство (в части организационно-технологического распределения), сбыт результатов производства с транспортным обеспечением (доставка потребителю). То есть здесь в ЛС (логистическую систему) синтезируются снабженческо-сбытовые, распределительные и транспортные процессы (как пространственно-поточные перемещения)» (62, ч. 1, с. 88).

Не сомневаясь в возможности существования различных точек зрения на экономическую природу логистических систем (достаточно иметь в виду многообразие логистик), попытаемся сформулировать свое представление о логистических системах распределительной логистики. Из более чем десятка смысловых обозначений систем точнее всего экономические системы, в т. ч. и логистические, характеризует представление о них как о множестве закономерно связанных друг с другом элементов, представляющих собой определенное целостное образование, единство. Но под такое определение подпадают и логистические цепи, и даже логистические операции.

Чтобы избавиться от терминологической путаницы, мы считаем вполне допустимым под **логистической системой распределительной логистики понимать совокупность взаимосвязанных логистических цепей, образующих организационно-экономическое единство хозяйствующих субъектов, объединенных общностью сбытового процесса**. Если вспомнить, что логистические цепи в нашем представлении являются не чем иным, как совокупностью логистических операций, то в определенном смысле будет справедливым утверждение, что логистические системы — это упорядоченная совокупность логистических операций, организованных во взаимосвязанные логистические цепи, что было показано нами ранее при исследовании операций.

Логистические системы могут быть как автономными, то есть независимыми, так и релятивными, то есть относительными или зависимыми. По характеру взаимосвязи между элементами различают простые и эшелонированные (многоуровневые) системы. По способу организации можно выделить системы, построенные на принципах субординации (соподчиненности) и координации (взаимозависимости), т.е. субординированные и координированные системы. По масштабам охвата сбытовых процессов правомерно называть макро- и микрологистические системы. Макрологистические системы распределительной логистики достаточно работоспособны в рамках промышленно-финансовых групп или холдингов, а микрологистические системы вполне применимы для моделирования сбытовой деятельности предприятия.

При построении логистических систем распределительной логистики необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

- 1) сопряженность технологий производства и сбыта продукции;
- 2) организационное обеспечение системы на основе специальных функциональных подразделений;
- 3) информационное обеспечение системы, наличие технических и программных средств обработки информации;
- 4) кадровое обеспечение системы, включая высококвалифицированных маркетологов;
- 5) правовое обеспечение системы и надежные хозяйственные связи между всеми ее участниками;
- 6) непротиворечивость интересов участников системы или достижение баланса интересов на основе взаимных компромиссов;
- 7) постоянная нацеленность системы на совершенствование.

Любая логистическая система распределительной логистики функционирует как открытая, гибкая, адаптивная система организации сбытовой деятельности. На уровне предприятия она включает совокупность подсистем:

- **материально-техническую;**
- **организационно-экономическую;**
- **социально-психологическую и нормативно-правовую** (см. рис. 1.6).

Материально-техническая подсистема включает складское и тарное хозяйство, транспортные и информационные коммуникации, средства упаковки и подготовки продукции к потреблению, системы ремонта и обслуживания, а также другие материальные и технические компоненты сбытовой деятельности.

Организационно-экономическая подсистема строится на взаимодействии планирования, организации, контроля, оценки, анализа и регулирования сбытовой деятельности.

Социально-психологическая подсистема объединяет такие взаимосвязанные элементы, как кадры, стимулы, побудительные мотивы, интересы и т.п. участников сбытового процесса.

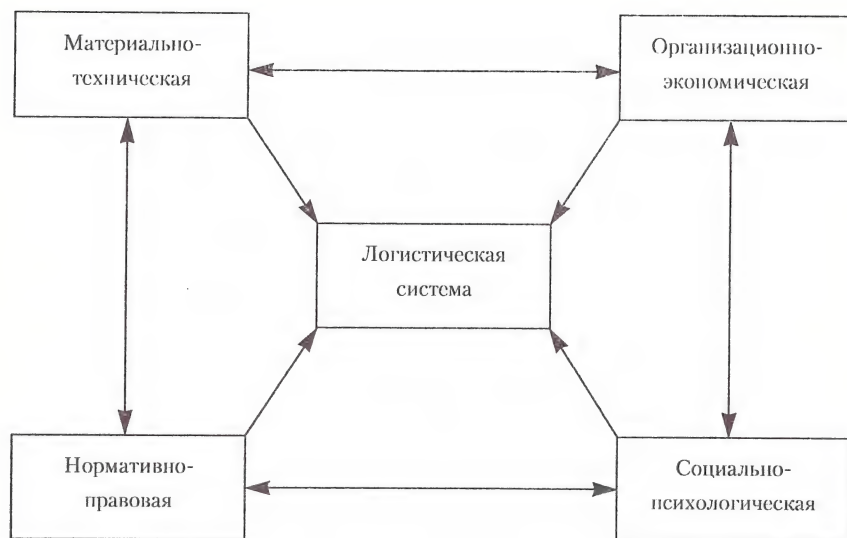


Рис. 1.6. Принципиальная схема логистической системы

Нормативно-правовая подсистема образует нормативную базу логистической системы и строится на основе законов, подзаконных актов, а также внутренних нормативов предприятия, регламентирующих порядок организации сбытовой деятельности.

Эффективность системного подхода к управлению сбытом на базе логистического моделирования доказана жизнью. По расчетам специалистов (56, с. 13), развитие комплексного управления товародвижением в системах снабжения и сбыта позволяет сократить перевалки грузов не менее чем в 1,5–2 раза. При условии комплексного учета совокупных затрат на перевозку, хранение и погрузочно-разгрузочные работы достигается снижение себестоимости продукции на 7–20%. Все это потенциально заложено в логистических системах, но вовсе не проявляется автоматически, а требует значительной организационно-технической и социально-экономической работы.

2. Логистическое моделирование сбыта

2.1. Принципы логистического моделирования сбыта

В отличие от биологических экономические, в т.ч. и сбытовые системы являются продуктом человеческой деятельности. Значительная роль человека в организации сбыта вовсе не исключает действие объективных сил и факторов. Напротив, создание эффективной системы сбыта возможно на диалектическом сочетании объективных закономерностей и субъективных желаний. В общем случае, если желания не противоречат законам природы и общества, их реализация становится наиболее вероятной. Но без желаний, устремлений, намерений хозяйствующих субъектов даже в благоприятной среде эффективные сбытовые системы не возникают.

Исследование теории и практики как отечественной, так и зарубежной сбытовой деятельности показывает, что логистическое моделирование сбыта обеспечивает необходимое повышение эффективности сбытовой деятельности при соблюдении определенных принципов, которые мы называем принципами логистического моделирования сбыта. По нашему мнению, **основными принципами логистического моделирования сбыта** являются:

- *системность*;
- *целостность*;
- *иерархичность*;
- *функциональность*;
- *целенаправленность*;
- *управляемость*;
- *адекватность*;
- *наблюдаемость*;
- *альтернативность*;
- *комплексность*.

Важнейшим принципом, позволяющим смоделировать сложный по экономической природе процесс сбыта, является **принцип системности**. Система сбыта, это не произвольное объединение элементов, а сопряжение взаимосвязанных и взаимообусловленных частей целого. В соответствии с этим принципом любая логистическая модель сбыта должна включать всю совокупность элементов (подсистем), ориентированных на достижение общесистемных целей.

Принцип целостности предполагает наличие в системе сбыта эмерджентных свойств, которых нет ни у одного из составлявших ее элементов, и которые возникают только в процессе взаимодействия этих элементов. К примеру, ни склад, ни транспортный цех, ни цех упаковки, ни отдел сбыта по отдельности не в состоянии осуществить законченный процесс сбыта, т.е. удовлетворить платежеспособный спрос покупателей при максимизации доходов фирмы. Иными словами, возможно получить эффективный сбыт, опираясь на отдельные элементы службы сбыта, а не моделируя сбытовой процесс с учетом всех необходимых элементов системы.

Равенство статусов всех элементов системы не обеспечивает ее целостность. Необходима определенная иерархия элементов в системе, что достигается на основе **принципа иерархичности**. Этот принцип дает возможность осуществить многоуровневую организацию системы сбыта, снять возможные противоречия и конфликты в распределении полномочий между элементами. Последовательная реализация этого принципа предполагает, что в рамках установленной компетенции каждая подсистема (элемент) достаточно самостоятельна в определении способов и средств решения поставленных перед нею задач. К примеру, распределение функций между структурными подразделениями службы сбыта фирмы необходимо, но вовсе не обязательно высшему руководству регламентировать работу каждого сотрудника подразделения. Для этого начальник каждого подразделения наделяется необходимыми полномочиями и действует в пределах собственной компетенции, соотносясь с целями системы.

Принцип функциональности обуславливает существование у системы сбыта и каждого из ее элементов своего функционального

назначения. Именно распределение функций предопределяет организационную структуру службы сбыта, а не наоборот. Действуя иным образом, можно столкнуться с проблемой невыполнения или некачественного выполнения сбытовых функций, что в конечном счете неблагоприятно сказывается на результатах работы фирмы. Иначе говоря, в логистическом моделировании сбыта не структурным подразделениям службы сбыта подыскивают функции, а под определенную совокупность функций создают (моделируют) структурные подразделения.

Принцип целенаправленности означает, что как процесс моделирования, так и процесс функционирования логистических моделей сбыта должны быть подчинены определенным целям. Очевидно, если бы пришлось проводить ранжирование принципов логистического моделирования сбыта, то данный принцип следовало бы поставить на первое место. В определенной мере мы уже рассматривали цели сбыта ранее. Поэтому здесь постараемся дать им некоторую систематизацию. Вся совокупность сбытовых целей фирмы должна иметь, по крайней мере, четыре измерения:

- 1) **экономические цели;**
- 2) **количественные цели;**
- 3) **качественные цели;**
- 4) **цели развития.**

Экономические цели сбытовой деятельности в целом обычно совпадают с целями фирмы и направлены на максимизацию прибыли. При логистическом моделировании сбыта не следует переоценивать важность общесистемных целей для каждого подразделения службы сбыта, а тем более для каждого работника. Общеизвестно, что работники не желают растрчивать свой энтузиазм ради целей, сформулированных руководством и выражающихся в благополучии фирмы. Их больше интересует собственное благополучие, поэтому экономические цели в логистических моделях должны быть конкретизированы для каждого подразделения службы сбыта и по возможности сопряжены с эгоистическими интересами работников.

Количественные цели сбытовой деятельности могут выступать в виде роста объема продаж, увеличения доли фирмы на определенном

сегменте рынка, повышения скорости оборота средств, вложенных в запасы готовой продукции, и т.д. и т.п. Количественные цели должны быть увязаны с экономическими и не противоречить им. Обычно они закрепляются в планах службы сбыта и ее подразделений, что позволяет довести целевые установки в форме индивидуальных заданий до конкретных исполнителей. Количественные цели становятся реальными ориентирами сбытовой деятельности, когда подкреплены системой коллективной и личной мотивации работников. Не стоит затрачивать усилия на то, чтобы заставить работников преследовать количественные цели, лучше попытаться их заинтересовать в достижении этих целей.

Под **качественными целями** сбыта мы понимаем качество обслуживания, для чего необходима надежная обратная связь фирмы с потребителями, достаточно точная интерпретация требований потребителей сбытовым аппаратом фирмы, количественное описание этих требований и превращение их в цели всей фирмы. Обычно сбытовики склонны преувеличивать свои знания о потребительских свойствах товара, а значит, и пренебрегать мнением потребителей. Представляется оправданным в логистических моделях сбыта предусматривать несколько каналов связи с потребителями для более адекватного отражения их требований в целях сбытовой деятельности.

Цели развития можно рассматривать как внутрисистемные цели службы сбыта. Неразвивающийся сбыт, включая и постоянное повышение квалификации сбытовых работников — это сбыт, обреченный на отставание, на постоянное «латание дыр» проблем сбыта, а не ориентированный на устойчивый прогресс. Известно, что система, не обладающая потенциалом саморазвития, обречена на самоуничтожение. Если сбыт не имеет целей развития (внедрение информационных технологий сбыта, стимулирование сбыта и т.п.), то и фирма обречена на застой, а как следствие и потерю рынков сбыта.

Цели сбыта можно распределить и по приоритетам. В этом смысле мы различаем цели стратегические, тактические и разовые.

Стратегические цели сбыта обычно вытекают из стратегии фирмы на рынке и, по нашему мнению, должны включать:

- максимальное использование возможностей фирмы на всех доступных сегментах рынка;
- постоянное увеличение объема продаж, при обеспечении оптимальной структуры сбыта, с учетом требований рынка и возможностей фирмы;
- сокращение времени оборота товаров и денег для повышения финансовой устойчивости фирмы;
- рационализация структуры каналов сбыта для более полного удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Что касается сбытовых возможностей фирмы, то следует различать фундаментальные, добавочные и дополняющие возможности. Фундаментальные возможности обычно требуют значительных инвестиций и немалого времени для реализации. Они сопряжены с большим риском (инфляция, изменение рыночной конъюнктуры и др.), но зато имеют и значительный потенциал для роста эффективности сбыта. Эти возможности открываются при проведении глубоких исследований рынка и при всесторонней оценке потенциальных возможностей фирмы. Риск нововведений снижается, если фундаментальные возможности фирмы оценены реалистично и если на их использование мобилизован весь коллектив.

Добавочные возможности обычно обнаруживаются при анализе сбытовой деятельности фирмы. Они существуют в виде неиспользованных производственных мощностей, незанятых сегментов рынка, непривлеченных каналов сбыта и т.п. Их не следует рассматривать как приоритетные по отношению к фундаментальным возможностям, но они, как правило, дают достаточно быструю отдачу. В тоже время существует искушение перераспределения ресурсов фирмы на использование не фундаментальных, а добавочных возможностей. Этому искушению следует противостоять, так как активная сбытовая политика не может строиться на традиционных решениях.

Дополняющие возможности изменяют характер сбыта с учетом изменчивости конъюнктуры рынка. Они возникают под влиянием диверсификации производства, освоения новых рынков сбыта, появления конкурентов и т.д. Их использование сопряжено с немалыми

затратами ресурсов фирмы, что объективно требует усиления исследовательского сектора службы сбыта. На практике зачастую приходится решать проблему распределения ограниченных ресурсов фирмы между использованием фундаментальных, добавочных и дополнительных возможностей сбыта. По нашему мнению, можно признать оправданным критерий максимизации эффективности сбытовой деятельности фирмы при допустимом для нее уровне риска.

Текущие цели еще более специфичны для каждой фирмы, так как во многом определяются текущей конъюнктурой рынка. Они могут включать такие цели, как: ускорить продажу наиболее выгодного товара, повысить оборачиваемость какого-либо товара, избавиться от излишних запасов готовой продукции, придать регулярность сбыту сезонного товара, оказать противодействие возникшим конкурентам, оживить продажу товара, сбыт которого переживает застой, и т.п. Эти цели достигаются без привлечения значительных ресурсов фирмы и без существенных перестроек сбытовой работы. В логистическом моделировании сбыта они закладываются в традиционные структуры и описываются набором типовых задач и функций службы сбыта.

Разовые цели возникают как реакция фирмы на неожиданно представившуюся возможность расширения сбыта. Такая возможность может возникнуть в связи с выборами, юбилеями фирмы или года, в котором работает фирма и т.д. Разовые возможности очень важно вовремя распознать и своевременно поставить разовые цели для службы сбыта. В логистических моделях сбыта нельзя закладывать разовые цели, но можно и нужно предусматривать механизмы (инструменты) их обнаружения, формулировки и организации достижения.

По целому ряду причин объективного и субъективного характера отечественные предприниматели почти не уделяют внимание стратегическим целям, а концентрируют свои ресурсы на решении текущих и разовых проблем. Этот вывод подтверждают и данные социологических исследований. Мы попытались определить приоритеты отечественных предпринимателей. Учитывая, что даже теоретически охватить опросом всех предпринимателей невозможно, для репрезентативности выборки мы использовали генератор случайных

чисел, что обеспечило примерное соответствие структуры выборки сложившейся структуре предпринимательства в регионе (см. *Таблицу 2.1*).

Таблица 2.1

**Структура предпринимателей —
респондентов региона
по организационно-правовой
форме предприятий**

Организационно-правовая форма предприятия	Структура, %
Государственные (унитарные) предприятия	16.9
Акционерные общества	44.1
Товарищества (общества)	31.7
Индивидуально-частные предприятия	7.3

Анкета носила закрытый характер, поэтому на вопрос: «Какие цели Вы ставите в бизнесе?» было предложено семь вариантов ответов:

- 1) получение прибыли;
- 2) расширение производства;
- 3) удовлетворение потребностей населения и производства;
- 4) личное обогащение;
- 5) удовлетворение собственного тщеславия;
- 6) личный престиж;
- 7) затрудняюсь ответить.

Методикой исследования допускалась возможность каждому респонденту указать сразу несколько целей, которые в различные периоды

преследовала его фирма. В то же время было предложено распределить цели по приоритетам по мере их убывания. В результате мы получили такую картину целевой ориентации отечественного бизнеса (см. Таблица 2.2).

Таблица 2.2

**Целевая ориентация
отечественного бизнеса, %**

Цели бизнеса	По приоритетам	По использованию
Получение прибыли	50.8	99.1
Расширение производства	24.5	25.4
Удовлетворение потребностей	8.8	16.7
Личное обогащение	5.3	50.1
Удовлетворение собственного тщеславия	1.8	13.3
Личный престиж	5.3	14.4
Затрудняюсь ответить	3.5	3.5

Абсолютное превалирование прибыли в целеполагании отечественных бизнесменов неудивительно, так как свобода предпринимательства на первом этапе своего существования стремится к первоначальному накоплению капитала, что легальным образом можно сделать только за счет извлечения прибыли. Далее приоритеты и частота использования

целей не совпадают, что можно объяснить, с одной стороны, нередко встречающимся расхождением между декларируемыми и реальными целями бизнеса, а с другой — в основном неблагоприятным инвестиционным климатом современной России.

Для понимания перспектив в целевой ориентации отечественного бизнеса мы попытались сопоставить полученные нами оценки с результатами аналогичных исследований, проведенных в Великобритании, Японии и США (28, с. 87). Конечно, мы не берем на себя смелость утверждать, что результаты наших исследований могут быть распространены на весь бизнес России, но даже при наличии погрешностей можно получить достаточно ясное представление о предполагаемых тенденциях в целях отечественных предпринимателей на перспективу. Для приведения результатов исследований в сопоставимый вид мы из таблицы Т. Коно выбрали близкие по смыслу нашим цели, а наши формулировки целей попытались текстуально приблизить к его формулировкам. Полученные результаты сопоставлений представлены в Таблице 2.3.

Таблица 2.3

Сопоставление целей бизнеса, %

Цели бизнеса	Великобритания	Япония	США	Россия
Прибыль	53	87	57	99
Объем продаж	51	88	63	25
Доля на рынке	50	41	48	17
Личное обогащение (дивиденды)	30	43	39	50

Следует заметить, что в таблицу Т. Коно включено более двух десятков целей, но при этом такие цели, как удовлетворение собственного тщеславия и личный престиж, просто отсутствуют. Мы сочли возможным идентифицировать такие цели, как объем продаж и расширение производства, так как конечной целью расширения производства и является рост объема продаж. Примерно так же мы поступили по отношению к цели «удовлетворение потребностей», приведя ее в соответствие с целью «доля на рынке», поскольку увеличить свою долю на рынке можно только ориентируясь на удовлетворение потребностей клиентов. Среди целей по Т. Коно трудно было найти аналог личному обогащению, поэтому с некоторой натяжкой мы сочли возможным сопоставить его с целью получения дивидендов, предполагая, что, как правило, дивиденды идут на потребление, а значит, и личное обогащение.

Сравнительная оценка целей бизнеса показывает, что приоритет прибыли носит международный характер. Также безусловным приоритетом пользуются цели увеличения объема продаж и доли на рынке в экономически развитых странах. В нашей стране этим целям не придается такого внимания из-за отсутствия предпринимательских инвестиций и неконкурентоспособности отечественной продукции. Очевидно, в ближайшей перспективе при экономической и политической стабилизации страны возможно оживление инвестиционной активности, а значит, и переориентация с сиюминутных целей извлечения прибыли на перспективные цели роста объема продаж, и увеличение доли рынка. Установлено, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна расти хотя бы такими же темпами, как и экономика страны в целом. Ориентированные на рост фирмы восприимчивы к нововведениям и нацелены на активную конкурентную борьбу. Это в свою очередь создает предпосылки для перехода от проблем сбыта к проблемам маркетинга, от политики вытеснения продукции на рынок к политике рыночной ориентации производства.

Принцип управляемости в логистическом моделировании сбыта можно интерпретировать как соответствие сложности управляющей подсистемы сложности процесса управления сбытом. Для установления сопряженности между управляющей подсистемой и

объектом управления по степени сложности необходимо по возможности формализовать процесс сбыта через систему знаков и символов, которые в дальнейшем легко распознаются управляющей подсистемой, а значит, и поддаются моделированию.

Формальное представление любой системы сбыта базируется на некоторых достаточно общих предположениях относительно возможности однозначной трактовки различных сбытовых процессов. Так, обычно допускается выражение всей совокупности характеристик сбытовой деятельности в некоторый момент времени t в виде некоторого набора количественных показателей $x(t)$, $i = 1, 2, \dots, n$, определяющих в этот момент времени состояние элементов системы. Их удобно выразить в виде вектора-столбца:

$$x(t) = x_1(t), x_2(t), \dots, x_n(t).$$

В момент времени t элементы системы могут испытывать внешние воздействия, носящие как случайный (воздействие внешней среды), так и целенаправленный характер (воздействия внутренней структуры). Эти воздействия обычно называют входом системы сбыта. Обозначим j -й вид входного воздействия в момент t через $u_j(t)$, $j = 1, 2, \dots, m$. Тогда вся совокупность входов может быть представлена m -мерным вектором-столбцом:

$$u(t) = u_1(t), u_2(t), \dots, u_m(t).$$

Выход системы сбыта может быть интерпретирован как результат происходящих в ней событий. Он достигается вследствие существования организации сбыта, т.е. взаимодействия определенным образом службы сбыта с внешней средой и между элементами системы сбыта. Обозначим S -й вид выхода через $y_s(t) = 1, 2, \dots, k$, и представим всю их совокупность k -мерным вектором-столбцом:

$$y(t) = y_1(t), y_2(t), \dots, y_k(t).$$

Во многих процессах сбыта выход системы отождествляется с состоянием ее элементов, если под элементами понимать формы выражения конечного результата сбытовой деятельности. Поэтому в качестве выхода сбытовой системы будем рассматривать вектор $x(t)$.

В условиях динамично развивающейся сбытовой системы закономерности взаимодействия между ее состояниями в последовательные моменты времени t и $t + \Delta t$, ее входом и выходом на рассматриваемом интервале формулируется в виде некоторого набора аксиом. Эти аксиомы позволяют определить взаимодействия между составляющими системы в виде одного из следующих эквивалентных разностных векторно-матричных уравнений:

$$x(t + \Delta t) = F(t) \cdot x(t) + Q(t) \cdot u(t), \quad (2.1)$$

$$\Delta x(t) = \Phi(t) \cdot x(t) + Q(t) \cdot u(t). \quad (2.2)$$

В выражениях 3.1 и 3.2 матрицы F и Φ размера $n \times n$ определяют особенности перехода системы сбыта из состояния в момент t в состояние в момент $t + \Delta t$. При этом поскольку

$$\Delta x(t) = x(t + \Delta t) - x(t),$$

то

$$F = E + \Phi;$$

Q — матрица внешних воздействий размера $n \times m$, ее ij -й коэффициент характеризует интенсивность j -го воздействия на i -й элемент системы.

Если у системы сбыта рассматривается выход, то к выражению 3.1 или 3.2 добавляется уравнение выхода, которое представляется в следующем виде:

$$y(t) = H(t) \cdot x(t), \quad (3.3)$$

где H — матрица входных преобразований размера $k \times n$.

Рассмотренные выражения позволяют достаточно корректно интерпретировать задачу формализации процесса сбыта в целях приведения сложности управляющей подсистемы в соответствие со сложностью сбытовой деятельности.

Принцип адекватности предполагает максимальное отображение в логистической модели сбыта реально протекающих сбытовых процессов. В широком смысле понимания этого принципа его осуществление предполагает не только выявление и оценку объективных и устойчивых тенденций процесса сбыта, но и создание его теоретического аналога, позволяющего с достаточной степенью достоверности имитировать реальный процесс. Правда, прямое соответствие логистической модели реальному процессу сбыта не является гарантией успешного управления сбытовой деятельностью на основе логистического моделирования, поскольку нельзя наверняка предугадать, как изменятся конъюнктура рынка и другие факторы. Кроме того, элементы сбытового процесса, существующие в момент разработки модели, могут и не иметь места в будущем, а значит, станут малоупотребимы на практике. Поэтому адекватность логистической модели сбыта реальному сбытовому процессу связана не столько с ее соответствием текущему процессу, сколько с возможностью правильно предвидеть его изменения в будущем.

Принцип наблюдаемости в логистическом моделировании сбыта основывается на том, что логистическое моделирование сбыта охватывает весь диапазон существующих моделей — от формальных математических до имитационных, экспертных, человеко-машинных, в основе которых лежит использование творческих способностей человека. При этом суть принципа наблюдаемости можно перефразировать

как прозрачность модели, т.е. возможность увидеть в ней все многообразие зависимостей и взаимосвязей сбытового процесса. Выбор того или иного типа логистических моделей сбыта на базе принципа наблюдаемости определяется наличием и особенностями информационной базы фирмы.

Согласно современным взглядам на логистическое моделирование сбыта, информация, необходимая для разработки моделей, может отображать целый ряд аспектов: семантический, коммуникативный, гносеологический, казуальный, количественный и др. В общем случае информация о сбытовой деятельности фирмы должна содержать следующие данные:

- о целях логистического моделирования;
- о механизме протекания сбытового процесса;
- о ретроспективе сбытовой деятельности фирмы;
- о факторах и условиях, влияющих на функционирование службы сбыта.

Альтернативность логистического моделирования сбыта самоочевидна. Безальтернативные модели, как правило, не оптимальны. Источником возникновения альтернатив служат множественность каналов сбыта, разнообразие выдвигаемых целей, а также неустойчивость рыночной конъюнктуры. Принцип альтернативности логистического моделирования сбыта следует отличать от вероятностного характера достижения поставленных целей, который отражает наличие случайных отклонений от качественно однородной устойчивой тенденции развития сбытового процесса.

Принцип комплексности выражается в обязательном отображении в логистических моделях сбыта взаимосвязей всех элементов системы между собой и внешней средой, взаимного влияния их друг на друга. Как показывает практика, при прочих равных условиях адекватность логистической модели сбыта реальному сбытовому процессу пропорциональна степени полноты отражения в модели его внутренних и внешних взаимосвязей.

Мы попытались назвать лишь основные принципы логистического моделирования сбыта, не исключая возможность и необходимость

других. Логистические модели сбыта, построенные на данных принципах, обеспечивают необходимые качество и эффективность сбытовой деятельности фирмы. Оценка качества модели для практического управления сбытом составляет сущность относительной верификации логистического моделирования сбыта. Абсолютная верификация логистического моделирования сбыта направлена на выявление степени совпадения ожидаемого и полученного результатов сбытовой деятельности фирмы. Апостериорная абсолютная верификация логистических моделей сбыта помогает выявить на базе накопленного опыта моделирования и оценки реального сбытового процесса причины расхождения фактических и моделируемых результатов, своевременно внести коррективы в разрабатываемые и действующие логистические модели сбыта.

Анализ зарубежной и отечественной практики логистического моделирования дает основание высказать следующие рекомендации по повышению эффективности сбытовой деятельности, построенной на сформулированных нами принципах:

- уменьшить жесткость и схематичность моделей, усилить их конкретность и приблизить к практике;
- разрабатывать несколько альтернативных моделей с учетом влияния различных внешних и внутренних факторов;
- ориентировать моделирование на достижение ключевых конечных результатов сбытовой деятельности, содействующих достижению стратегических целей фирмы;
- постепенно отходить от политики выталкивания товара на рынок к политике рыночной ориентации производства;
- доводить детализацию логистических моделей сбыта до описаний заданий конкретным исполнителям;
- постоянно учитывать в моделях временные и ресурсные параметры, обеспечивая ориентацию на снижение затрат на единицу конечного результата;
- не забывать, что в основе логистического моделирования сбыта лежит управление не товарными потоками, а людьми;
- предусматривать в моделях элементы контроля и стимулирования исполнителей.

2.2. Основные логистические модели сбыта готовой продукции

Опираясь на методологию логистического моделирования сбыта, основные положения которой изложены нами ранее, попытаемся рассмотреть прикладные варианты логистических моделей сбыта, такие, как **детерминированные, стохастические и вербальные**. Первые, т.е. **детерминированные модели**, предпочтительны в рамках сбытовых подразделений предприятия; вторые, т.е. **стохастические модели**, позволяют учесть влияние на процесс сбыта различных внешних факторов; третьи, т.е. **вербальные модели**, строятся на обобщении опыта организации управления сбытом как сложной логистической системой.

Детерминированность логистического моделирования сбыта объективно заложена в повторяемости сбытовых операций, в наличии стационарных элементов распределительной логистики (например складов), в возможности стандартизировать требования, предъявляемые к логистическим операциям. Именно возможность стандартизации сбытовой деятельности создает необходимые предпосылки для разработки детерминированных логистических моделей сбыта.

Система стандартов детерминированной логистической модели сбыта может быть представлена как некая совокупность подсистем (см. рис. 2.1).

Подсистема функциональных стандартов включает стандарты планирования, учета, анализа, контроля и регулирования сбытовой деятельности предприятия. В частности, среди стандартов планирования можно назвать методики разработки планов поставок, планов продаж, расчета нормативов запасов готовой продукции и т.п. Среди стандартов учета достаточно популярным за рубежом считается «стандарт-кост» — система нормативного контроля и учета издержек сбыта.

Технические стандарты обычно разрабатываются на технологические операции распределительной логистики, включая складирование, погрузочно-разгрузочные работы, транспортировку, приемку готовой продукции по количеству и качеству, хранение, подготовку

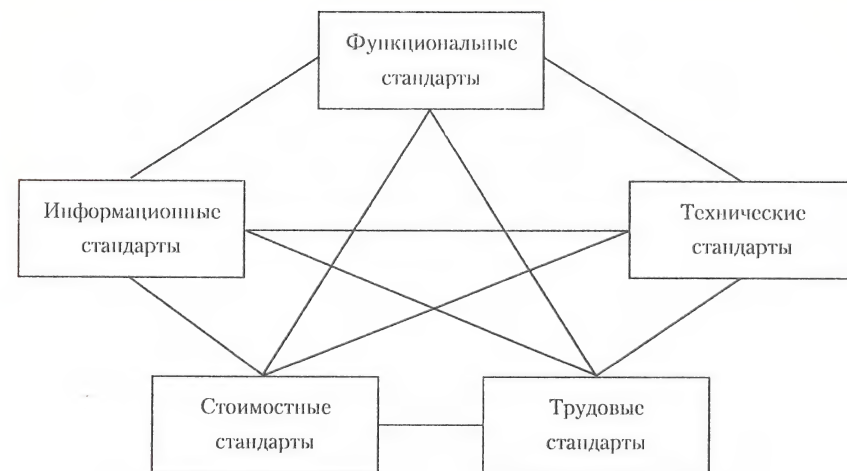


Рис. 2.1. Система стандартов детерминированной логистической модели сбыта

продукции к потреблению, организацию обслуживания потребителей и т.д. вплоть до операций лизинга технически сложных объектов сбыта.

Трудовые стандарты в рамках детерминированных логистических моделей сбыта обычно мало чем отличаются от стандартизации трудовых процессов на предприятии в целом. Возможно, основное отличие трудовых процессов в сбыте от аналогичных процессов в производстве заключается в том, что усилия работников сбыта направлены преимущественно не на изготовление продукции, а на продвижение ее к потребителям. Трудовые стандарты тесно связаны с технологическими и нередко являются составной частью последних.

Стоимостные стандарты в условиях свободы ценообразования и монополизированного рынка включают различные методики ценообразования на готовую продукцию и услуги, оказываемые потребителям. При наличии многоканальной системы сбыта (многозвенные логистические цепи) должны быть разработаны стандарты установления разнообразных скидок с конечной цены продаж по звеньям цепи распределительной логистики.

Информационные стандарты определяют состав и порядок сбора информации, связанной со сбытовой деятельностью, методы и инструменты ее обработки, программные и технические средства системы информационного обеспечения распределительной логистики. Стандартизация информационных потоков в сбытовой деятельности предприятия строится на принципах полноты, достоверности, точности и своевременности поступления информации о состоянии сбытового процесса.

Детерминированная логистическая модель сбыта, базирующаяся на системе взаимосвязанных стандартов, предполагает не только взаимосвязь и взаимообусловленность между подсистемами функциональных, технических, трудовых, стоимостных и информационных стандартов, но и определенную их иерархию, т.е. соподчиненность. Самой простейшей иерархической структурой системы стандартов детерминированной логистической модели сбыта является их распределение по уровням сбытовой иерархии: первый (высший) уровень предполагает наличие основного стандарта, определяющего цели, задачи, функции и структуру логистической модели сбыта, второй (средний) уровень образуют так называемые общесистемные стандарты, регламентирующие механизм взаимодействия между подсистемами логистической модели сбыта, третий (нижний) уровень формируется на базе специальных стандартов, которые и объединены в подсистемы функциональных, технических, трудовых, стоимостных и информационных стандартов.

Возможности использования детерминированных логистических моделей сбыта в настоящее время существенно ограничены по целому ряду причин, среди которых можно назвать такие, как:

- экономическая и политическая неустойчивость российского рынка;
- недостаточное развитие законодательной базы рыночного типа;
- усиление факторов неопределенности и риска сбытовой деятельности из-за кризиса платежей;
- низкая договорная дисциплина и т.п.

Кроме того, сфера использования детерминированных логистических моделей сбыта объективно ограничена лишь рамками предприятия и практически не может быть распространена на его внешнюю среду, где жесткая регламентация факторов, влияющих на сбыт, по сути, невозможна. Но модель распределительной логистики, ограниченная рамками предприятия, как правило, не работоспособна, так как основные усилия сбыта направлены вовне предприятия. Поэтому большей популярностью пользуются *стохастические или вероятностные логистические модели сбыта*, включая модели имитационного моделирования, регрессивные модели, модели массового обслуживания и др.

Процесс построения стохастических логистических моделей сбыта обычно включает следующие основные этапы:

- 1) формулировка целей и задач логистического моделирования;
- 2) построение концептуальной модели процесса сбыта на основе первоначально вербального описания модели, а затем предварительной формализации сбытовой деятельности;
- 3) формирование комплекса требований к разрабатываемой модели;
- 4) построение математической модели процесса сбыта, включая его формализованное представление в целом и составление математических описаний элементов системы, а также внешних воздействий;
- 5) разработка моделирующей программы моделирующего алгоритма;
- 6) верификация имитационной модели;
- 7) оценка пригодности полученной стохастической логистической модели сбыта.

Наибольшую сложность в процессе разработки стохастических логистических моделей сбыта представляет учет влияния на сбытовую деятельность предприятия различных факторов. Анализ сбытовой практики показывает, что между большинством факторов существует определенная причинно-следственная связь, которая может быть описана математическими моделями с коррелирующими факторами. Предположим, что между факторами V_j , $j = 1, 2, \dots, n$ наблюдается достаточно сильная корреляционная зависимость. Часто причиной этого является необходимость включения в модель так называемых лаговых переменных $x(t-1)$, $x(t-2)$, ..., $V_j(t-1)$,

$V_j(t-2)$, ..., которые отражают протекание сбытовых процессов в определенные моменты в прошлом по отношению к настоящему значению. Обычно для сбытовых процессов характерно запаздывание влияния тех или иных факторов на конечные результаты сбытовой деятельности. Если запаздывание влияния характерно для независимых переменных $V_j, j = 1, 2, \dots, n$, то для переменной V_1 модель получит вид:

$$x(t) = a_0 + a_1 v_1(t) + \dots + a_{r-1} v_{r-1}(t-r) + \varepsilon(t), \quad (3.4)$$

где a_0 — значение неидентифицированных факторов;

a_1, a_{r-1} — коэффициенты модели, характеризующие степень влияния соответствующих факторов на независимые переменные;

$\varepsilon(t)$ — ошибка модели.

Модель типа 3.4 в практическом применении объективно ограничена из-за негибкости (постоянства) значения коэффициентов корреляции на весь период применения данной модели. Однако в реальной ситуации коэффициенты корреляции факторов — величина переменная. Более того, нередко появляются новые внешние и внутренние факторы, что также приводит к перестройке взаимодействий между переменными логистической модели сбыта.

Необходимость учета таких изменений обуславливает использование в логистическом моделировании сбыта математических моделей с переменной структурой. В общем случае такую модель можно представить следующим выражением:

$$x(t) = a_0(z_1 t) + a_1(z_1 t) v_1(t) + \dots + a_n(z_1 t) v_n(t) + \varepsilon(t), \quad (3.5)$$

где z — вектор, характеризующий совокупность факторов, меняющихся во времени.

Не вдаваясь в тонкости математического моделирования сбытовых процессов, заметим, что нередко практическое применение логистических

моделей сбыта данного вида затруднено из-за недостоверности информации о сбытовой деятельности, неверной количественной интерпретации внешних и внутренних факторов, отсутствия программных средств и технического обеспечения. Но, пожалуй, главное затруднение заключается в том, что эти модели, как правило, экстраполируют условия предшествующего периода на прогнозируемый отрезок времени, что далеко не всегда продуктивно в сбыте, где велика изменчивость конъюнктуры рынка.

В какой-то мере названные проблемы снимаются при логистическом моделировании сбыта на основе теории массового обслуживания. Любая логистическая модель сбыта может быть представлена как разновидность системы массового обслуживания. Из всего многообразия этих систем приведем только две:

1) *модель без потерь*;

2) *модель с потерями*.

Логистическая модель сбыта без потерь описывает простейшие, обычно двухзвенные каналы распределения, где отношения между продавцом и покупателем непосредственные, а количество покупателей ограничено то ли в силу специфического характера продукта (например, инвестиционный продукт), то ли в силу объективной узости рынка (например, по продукции производственно-технического назначения).

Простейшая логистическая модель сбыта без потерь представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема логистической модели сбыта без потерь

Обозначения:

0 — источник заказов (потребительского спроса);

a — величина заказов (спроса);

Δ — накопитель (портфель заказов);

b — принятые к исполнению заказы (ассортиментная загрузка мощностей);

1 — обслуживающий прибор (служба сбыта);

c — поток исполненных заказов.

При безальтернативности заказов и производства наблюдается равенство: $a = b = c$, т.е. количество заказов равно количеству производственных заданий, а последнее равно количеству выполненных заказов. Данная модель надежна до тех пор, пока не произойдут изменения в платежеспособном спросе потребителей и в производственном аппарате товаропроизводителя. Поскольку неизменность спроса и предложения на практике встречается редко, постольку для большинства логистических моделей сбыта больше подходят **системы массового обслуживания с потерями** (см. рис. 2.3).

На рис. 2.3 показаны два рода потерь:

1) потери заказов из-за ограниченного времени обслуживания, которые обычно возникают по причине несопряженности производственного цикла и цикла потребления;

2) потери из-за отказов в исполнении заказов, которые объясняются недостатком производственных мощностей или слабым развитием каналов распределения.

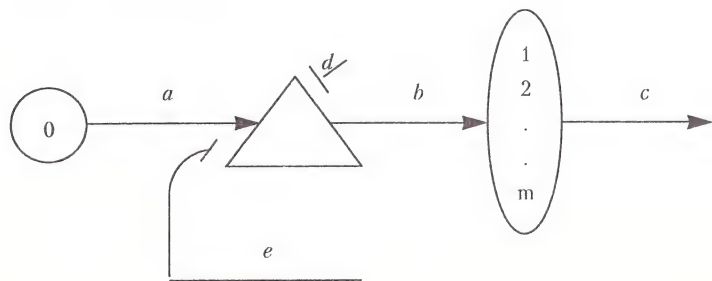


Рис. 2.3. Схема логистической модели сбыта с потерями

Обозначения:

d — поток потерь заказов из-за ограниченного времени ожидания их исполнения;

e — поток отказов в исполнении заказов;

m — количество звеньев в каналах распределения.

Именно поэтому в данных моделях большую роль играют каналы распределения, количество и качество которых во многом определяет рост и сокращение потерь.

Следует признать, что логистические модели сбыта, построенные на базе теории массового обслуживания, не получили сколько-нибудь широкого распространения в отечественной практике. Ограничения на их применение накладываются теми же причинами, что и по математическим моделям. Кроме того, не говоря уже о практике, даже в теории прикладное значение теории массового обслуживания в логистике слабо изучено, и мы скорее всего делаем лишь первую попытку приспособить ее к практике логистического моделирования сбыта.

Жизнь по-прежнему убеждает, что самыми распространенными моделями управления сбытом являются **вербальные модели**, т.е. модели, построенные на обобщении опыта организации управления сбытом. Основным элементом вербальных логистических моделей сбыта являются организационные структуры сбыта, включая и организацию управления сбытовой деятельностью.

Организационную структуру сбыта с позиций логистического моделирования можно определить как совокупность подразделений предприятия и независимых коммерческих посредников, между которыми существует система различных взаимосвязей (материальных, финансовых, информационных и др.), обеспечивающих продвижение товаров на рынок и оказание услуг потребителям. В организационной структуре сбыта выделяются подразделения предприятия, выполняющие сбытовые функции, независимые коммерческие посредники, являющиеся каналами распределения и взаимосвязи между ними. Нами разработана типовая модель организационной структуры сбыта (см. рис. 2.4), применимая для крупного машиностроительного предприятия (акционерного общества).

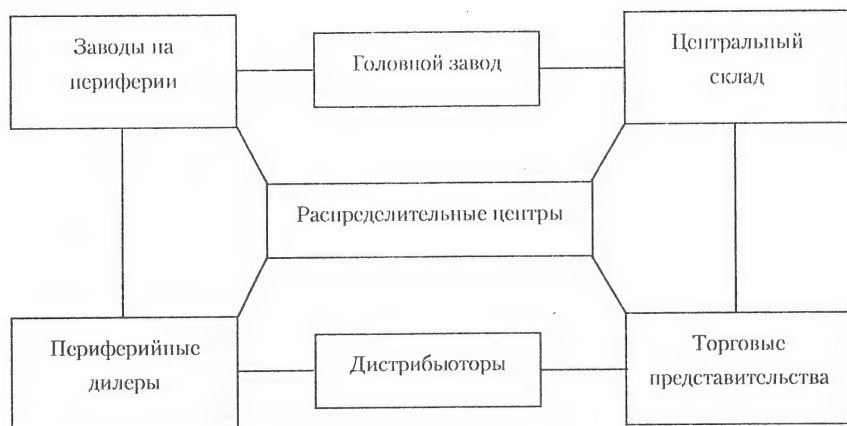


Рис. 2.4. Типовая модель организационной структуры сбыта

В данной модели к структурным подразделениям предприятия (акционерного общества) относятся: головной завод, где, как правило, организована сборка готовой продукции, заводы на периферии, которые обычно поставляют головному заводу детали и комплектующие изделия, а также производят отдельные виды товарной продукции, центральный склад, который предназначен для накопления запасов готовой продукции и последующего их распределения (поставки), торговые представительства, которые находятся на балансе предприятия и занимаются преимущественно реализацией его продукции. Помимо этого к структурным подразделениям предприятия, занятым сбытом, могут быть отнесены станции технического обслуживания, наладки и ремонта техники, пункты проката и др.

К независимым коммерческим посредникам в типовой модели мы отнесли: распределительные центры, которые выполняют функции крупных региональных складов оптовой продажи; периферийных дилеров, которые выступают посредниками при продаже техники; дистрибьюторов, которые принимают на себя не только функции перепродавцов, но и в ряде случаев осуществляют допродажное и

послепродажное обслуживание техники. К этой же категории можно было бы отнести лизинговые фирмы, магазины и др.

Использование в качестве каналов распределения независимых коммерческих посредников для крупных машиностроительных предприятий выгодно. К примеру, в Великобритании, благодаря применению дистрибьюторских услуг, стоимость продвижения товара на рынок сократилась примерно в 3 раза — с 7,5% до 2—2,5% к товарообороту (12, с. 45). Особое значение в отечественной практике придается созданию распределительных центров, так как для этого уже имеются необходимые материально-вещественные предпосылки. Так, для выполнения функций распределительных центров продукции сельхозмашиностроения вполне подойдут базы (предприятия) бывшей системы «сельхозтехники», рассредоточенные по всем регионам Российской Федерации. Для других видов продукции в качестве распределительных центров могут быть предназначены предприятия (базы) бывшей системы Госснаба, имеющие неплохое техническое оснащение и в целом удачную территориальную дислокацию. Тем более что по оценкам ИТКОР мощности организаций бывшей системы Госснаба используются сегодня не более чем на 50% (15, с. 32).

Организация управления сбытом в рамках логистического моделирования рассматривается нами как совокупность органов управления предприятием, обеспечивающих организацию сбытовой деятельности. Традиционные структуры организации управления сбытом обычно строятся по товарному, функциональному или региональному принципу. Они достаточно хорошо описаны в литературе (44, 7, 16, 22, 66) и поэтому могут быть опущены нами. Попробуем рассмотреть специальные логистические структуры как управляющие подсистемы логистической системы сбыта.

Необходимость создания специальных логистических структур управления объясняется рядом причин:

- 1) потерями несопряженности материальных, финансовых, трудовых и информационных потоков в сбыте;
- 2) потерями рассогласованности потоков заготовительной, производственной и распределительной логистики;

3) отсутствием явно выраженной рыночной ориентации производства;

4) сложностью практического превращения маркетинга в идеологию предприятия.

Решение этих и родственных им проблем нам видится путем создания специальных логистических структур управления.

По нашему мнению, возможны два варианта формирования таких структур:

1) общие логистические структуры на небольших и средних предприятиях;

2) специализированные логистические структуры на крупных предприятиях и в финансово-промышленных группах.

Обычно в логистических моделях определяющую роль играют материальные потоки. С учетом этого иерархия логистической структуры управления первого варианта включает (см. рис. 2.5):



Рис. 2.5. Модель логистическая структуры управления предприятием

Введение должности управляющего материальным потоком обеспечивает координацию деятельности основных элементов материального потока предприятия: снабжения, производства и сбыта. Это вовсе не исключает функциональной специализации отделов снабжения, производственно — диспетчерского и сбыта. Но наличие координирующего центра создает предпосылки для снижения потерь несопряженности между элементами (звеньями) материального потока, позволяет обеспечить ориентацию всего материального потока на выполнение заказов потребителей.

Типовое положение об управлении материальным потоком машиностроительного предприятия приведено в *Приложении 2*. В этой модели уже заложены предпосылки для постепенной трансформации в систему управления маркетингом, когда управляющий материальным потоком превращается в управляющего маркетингом или в заместителя директора по маркетингу, что повышает его внутрифирменный статус.

Для крупных предприятий и финансово-промышленных групп вполне оправданной может стать должность директора по сбыту (см. рис. 2.6).

Функции директора по сбыту сводятся к логистической организации сбытового процесса как потоковой системы. На нем лежит ответственность за координацию деятельности всех сбытовых подразделений предприятия, а также за ориентацию производства на выполнение заказов потребителей. Часть своих полномочий он делегирует управляющим определенными элементами сбытового потока. Мы выделили наиболее крупные блоки сбытовой системы предприятия, поручив руководство ими соответственно:

1) управляющему по сбыту, основными функциями которого являются управление сбытовой деятельностью предприятия в целом и головного завода в частности;

2) управляющему филиалами, в компетенцию которого входит управление сбытовой деятельностью филиалов (периферийных заводов) предприятия;

3) управляющему каналами распределения, на которого возлагаются обязанности по созданию собственной торговой сети предприятия, выбору каналов распределения и организация работы с ними.



Рис. 2.6. Модель специализированной логистической структуры управления сбытом предприятия

В реальной жизни эта модель может претерпеть самые разнообразные изменения в зависимости от масштабов производства, уровня специализации, характера обслуживаемых рынков и т.д., вплоть до субъективных качеств руководства предприятия. Но чтобы модель сохраняла работоспособность и обеспечивала достаточно полную реализацию принципов логистического моделирования сбыта, необходимо постоянно поддерживать высокий должностной статус директора по сбыту на высшем уровне управления предприятием и сохранять в его подчинении все подразделения службы сбыта.

Работоспособность логистических моделей сбыта в первую очередь определяется готовностью руководства предприятия на практике применять основные принципы логистики. Для этого необходимо совершенствовать организацию и управление предприятием в следующих направлениях:

1) ревизия целей и задач предприятия с позиций логистики и с перспективной ориентацией на превращение маркетинга из функции сбыта в идеологию фирмы;

2) совершенствование средств и способов управления сбытом, включая использование логистического моделирования материальных, финансовых, трудовых и информационных потоков;

3) совершенствование организационной структуры предприятия, в которой достойное место должны занять организационные структуры заготовительной, производственной и распределительной логистики;

4) совершенствование системы внутрифирменной информации, повышение гласности и прозрачности управления, усиление позитивной мотивации работников и общей ориентации производства на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;

5) перестройка стиля работы руководителей и совершенствование управленческого мышления, отказ от мышления категориями дефицитной экономики и освоение идеологии рыночно ориентированного производства;

6) вовлечение работников в управление предприятием, создание атмосферы сотрудничества между руководством и исполнителями, а также между коллективами различных подразделений предприятия;

7) непрерывное повышение квалификации кадров как для технического перевооружения производства, так и для успешной борьбы на конкурентных рынках.

2.3. Использование маркетинга в логистических моделях сбыта

Содержание сбытовой деятельности динамично, так как динамичность — это характерная черта рынка. Изменение содержания сбыта должно сопровождаться и изменениями форм организации сбытовой деятельности. Постепенно в сферу управления сбытом включаются внешнеэкономические операции, техническое обслуживание и сервис, операции лизинга, функции маркетинга и т.д. Особенно

продуктивным представляется синтез логистики и маркетинга, в частности, в рамках распределительной логистики.

Возможно не без основания терминологический комитет Американской ассоциации по маркетингу считает, что маркетинг представляет собой предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потока товаров и услуг от производителей к потребителям. Неудивительно, что вплоть до 50-х годов нынешнего столетия в зарубежной экономической литературе доминировал так называемый распределительный подход к маркетингу. В соответствии с этим подходом маркетинг представляет различные виды деятельности, связанные со сбытом продукции, с выбором каналов распределения и организацией товародвижения. Не трудно заметить, что в этом обнаруживается почти полное функциональное совпадение маркетинга и распределительной логистики.

И все-таки идентификация маркетинга с распределительной логистикой, по нашему мнению, неправомерна. Логистика и маркетинг не только две различные научные дисциплины, но и на практике имеют разные цели, задачи и функции. Поскольку предметом нашего исследования является логистика, а не маркетинг, постольку попытаемся показать лишь взаимосвязь между ними, не раскрывая подробно сущность маркетинга.

Для современного отечественного предпринимательства мы считаем целесообразным выделить две стадии зрелости маркетинга: первая — маркетинг как предпринимательская функция в рамках сбытовой деятельности, назовем ее «распределительный маркетинг»; вторая — маркетинг как идеология поведения фирмы на рынке, назовем ее «концептуальный маркетинг». По нашему мнению хозяйственная практика только осваивает первый этап, который характеризуется синтезом логистики и маркетинга на уровне предприятия.

Под влиянием внешней среды и благодаря синтезу логистики и маркетинга происходит перераспределение и обогащение функций распределительной логистики. В разряд основных переходят такие функции, как:

- маркетинговые исследования рынка, которые раньше ограничивались лишь формированием портфеля заказов;

- планирование продукта, что для сбыта выражалось только в ассортиментной загрузке производства;
- ценообразование, которое в традиционных структурах, как правило, не относилось к компетенции сбытовиков;
- распределение и сбыт, что в условиях синтеза логистики и маркетинга предполагает активизацию роли службы сбыта в организации каналов распределения;
- продажи, суть которых постепенно сводится к созданию эффективно функционирующих каналов товародвижения;
- обслуживание потребителей, которое подготавливает условия для практического использования принципа маркетинга: «продавать не товары, а решать проблемы покупателей».

Нами предлагаются две формы интеграции логистики и маркетинга на предприятии. Первая, рассчитанная на еще недостаточную зрелость маркетинга, строится на функциональном обособлении его в сбытовой деятельности предприятия (см. рис. 2.7).

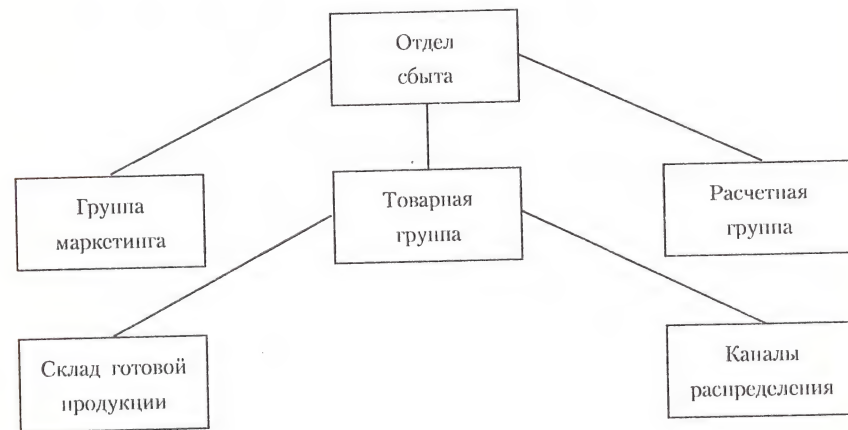


Рис. 2.7. Принципиальная схема организационной структуры отдела сбыта

На группу маркетинга при данной организации сбытовой деятельности предприятия могут быть возложены следующие функции:

- проведение маркетинговых исследований рынка;
- разработка предложений по адаптации производства к требованиям рынка;
- участие в формировании политики ценообразования;
- проведение рекламных кампаний и мероприятия по стимулированию сбыта.

Группа маркетинга работает в тесном взаимодействии с товарной группой, которое иногда может даже перерасти в дублирование функций. Это объясняется не только тесной взаимосвязью функций маркетинга и сбыта, но и потребностью в глубоких знаниях товара и рынка как для маркетологов, так и для товароведов. Потенциальные конфликты дублирования функции разрешаются руководителями групп или начальником отдела сбыта.

Вторая форма интеграции маркетинга и логистики предполагает уже более высокий уровень самостоятельности маркетинговых

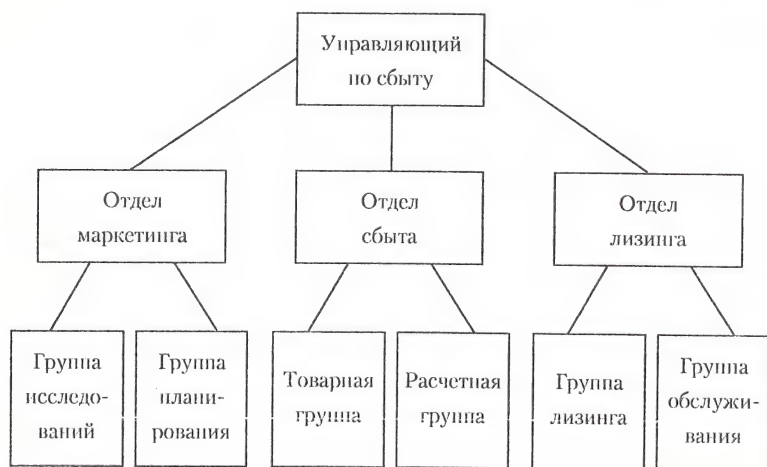


Рис. 2.8. Принципиальная схема организационной структуры службы сбыта

подразделений вплоть до создания специализированных маркетинговых подразделений под эгидой управляющего по сбыту (см. рис. 2.8).

Организационное обособление функций маркетинга возможно в форме создания специального отдела маркетинга, который входит в состав сбытовой службы крупного предприятия или финансово-промышленной группы. Функции подобного отдела практически охватывают все маркетинговые функции предприятия за исключением функций по продвижению товаров на рынок и по организации обслуживания потребителей, которые остаются соответственно за отделом сбыта и за отделом лизинга (или отделом обслуживания, если отсутствует лизинг).

Введение в практику распределительной логистики функций маркетолога позволяет решить комплекс проблем:

- обеспечить надежную двухстороннюю связь между продавцом и покупателями за счет реализации функций изучения рынка, формирования спроса и стимулирования продаж;
- ориентировать производство на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, обеспечивая более тесное сопряжение рыночных и производственных целей предприятия;
- повышать эффективность рекламы, обеспечивая профессиональный подход к разработке и проведению рекламных кампаний;
- постепенно перестраивать идеологию фирмы с сугубо сбытовой ориентации на маркетинговую.

Трансформация сбытовой ориентации в маркетинговую придаст новое качество распределительной логистике. Процесс управления материальными, финансовыми, трудовыми и информационными потоками во все большей мере подчиняется целям маркетинга (см. рис. 2.9).

В отличие от традиционной рыночно ориентированная логистика непременно своим атрибутом включает комплекс маркетинга, который маркетологи представляют как совокупность поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, т.е. товара, цены, распределения и стимулирования. При этом основной поток формируется как логистическая цепь в составе следующих элементов: спрос — производство — комплекс маркетинга — продвижение — удовлетворение спроса. Своеобразной системой обеспечения является подкомплекс

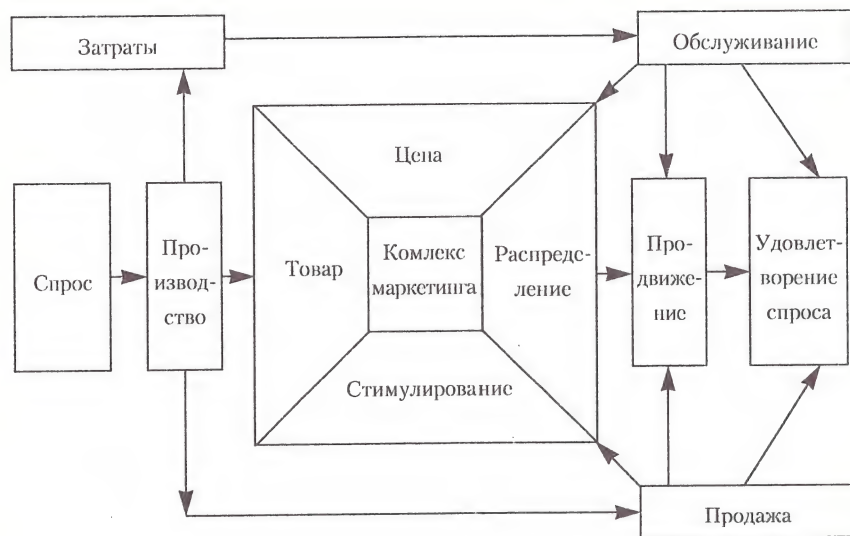


Рис. 2.9. Модель рыночно ориентированной распределительной логистики

«затраты — обслуживание», а подкомплекс «реклама — продажа» выступает как бы функциональной системой. Все они в совокупности образуют рыночно ориентированную систему распределительной логистики, центральным звеном которой становится комплекс маркетинга.

Необходимость предлагаемого синтеза логистики и маркетинга объясняется следующими причинами:

- по мере денационализации российской экономики и либерализации внешней торговли конкуренция на российском рынке становится все более ожесточенной, что побуждает к активному использованию маркетинга;
- в условиях сохраняющейся экономической и политической нестабильности предприниматели больше полагаются на себя, чем на помощь со стороны государства;
- значительные структурные сдвиги в отечественном производстве ведут к переделу рынков сбыта и вынуждают постоянно изыскивать новые рыночные возможности;

- потребителей уже не устраивает только поставка товара, их все больше интересует товар с подкреплением, т.е. с совокупностью разнообразных услуг;
- довольно распространенная практика недобросовестного бизнеса повышает рейтинг добросовестных поставщиков и обеспечивает им достаточно длительное закрепление клиентуры;
- все увеличивающееся разнообразие каналов распределения затрудняет диктат товаропроизводителя и усиливает влияние на рынок потребителей;
- потери некомпетентности заставили многих покупателей более требовательно подходить к выбору товара и поставщика;
- после разгула стихии рынка государство все более решительно вмешивается в процесс регулирования рынка, устанавливая «правила игры», близкие к цивилизованным рыночным отношениям.

В результате к сбытовому аппарату предприятия предъявляются новые требования, которые и предполагают синтез логистики и маркетинга. В этих условиях сбытовик должен:

- 1) постоянно изучать потребительский спрос, прекрасно знать свои товары и услуги, а также товары и услуги конкурентов;
- 2) знать реальных и потенциальных клиентов, устанавливать, поддерживать и развивать связи с ними;
- 3) не навязывать клиентам свои товары и услуги, а стремиться удовлетворять их нужды, приспособляя производство под спрос потребителей;
- 4) внимательно относиться к выбору каналов распределения, памятуя при этом, что клиент судит о фирме не только по товару, но и по продавцу;
- 5) постоянно участвовать в формировании стратегии и тактики фирмы, особенно в процессе планирования производства и формирования сметы затрат.

На первый взгляд может показаться, что наши требования к сбытовикам чрезмерно велики. Но хозяйственная практика убеждает в обратном: названные требования скорее минимальны, так

как тот, кто их не выполняет, обычно терпит фиаско на рынке. Под требования рынка должна быть перестроена методика и логика планирования сбыта. План сбыта должен опираться не на производственные задания, а, наоборот, производственные задания должны быть сформированы на основе портфеля заказов потребителей. Общая логика такого планирования представлена в блок-схеме на рис. 2.10.

Планирование сбыта — это итеративный процесс последовательного сближения желаемого результата с реальными возможностями предприятия. Поэтому в процессе изучения спроса важно определить место товара на рынке и по возможности количественно интерпретировать всю совокупность требований, предъявляемых покупателями. Разумеется, не все требования покупателей могут быть выполнены. Для оценки реалистичности их выполнения проводится ранжирование требований с учетом их важности и потенциальных возможностей предприятия.

Сближение спроса с возможностями отражается в программе загрузки производственных мощностей. Обычно для крупных машиностроительных предприятий загрузка мощностей многовариантна. Поэтому задачей как сбытовиков, так и производителей является оптимизация загрузки производственных мощностей. Основными критериями подобной оптимизации служат:

- 1) полнота удовлетворения спроса покупателей по количеству и качеству, по месту и времени;
- 2) рациональное использование производственного аппарата предприятия.

При разнонаправленности этих критериев рекомендуется предпочтение отдавать первому, так как потеря рынка может привести к значительно большим проблемам.

Планирование продвижения товара на рынок предполагает и выбор каналов распределения, который включает:

- 1) определение роли распределения в структуре сбыта;
- 2) оценку свойств товара и потребительских предпочтений;
- 3) установление критериев выбора каналов распределения.

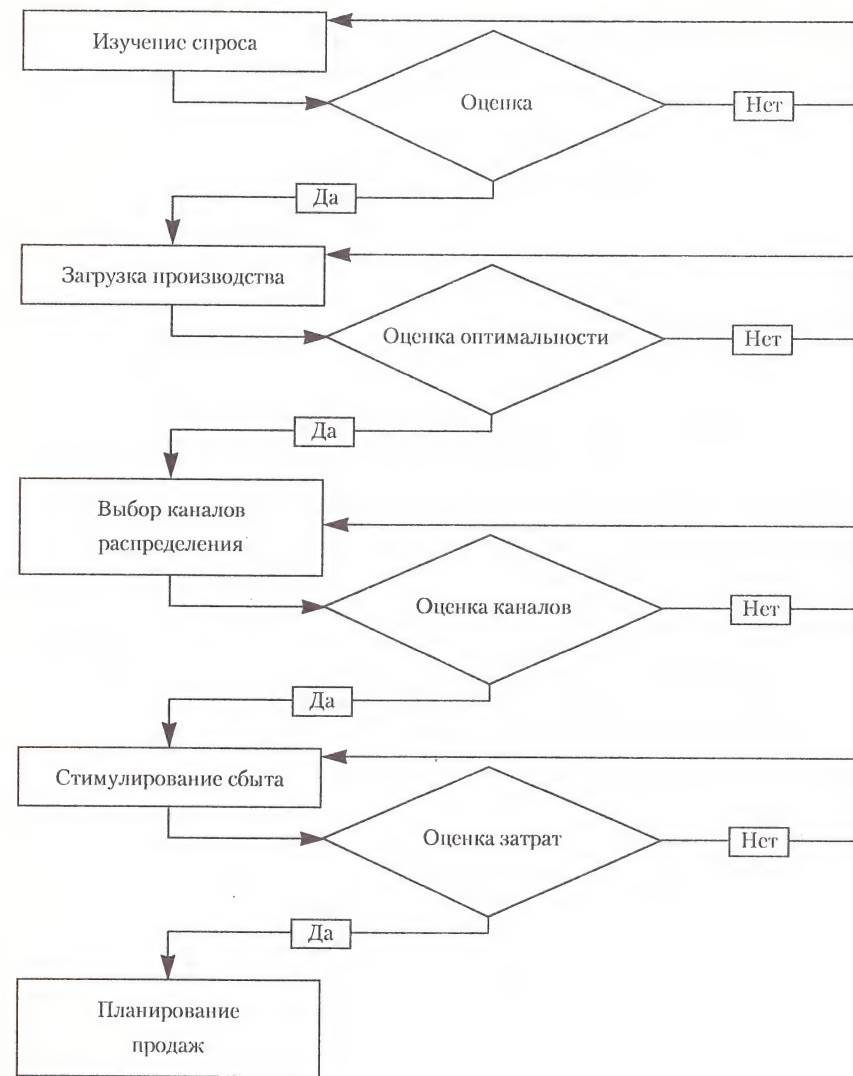


Рис. 3.10. Блок-схема планирования сбыта

В качестве таких критериев могут быть: география посредников и масштабы их деятельности; финансовое положение и имидж в глазах потребителей; характер специализации и знание товара; наличие мест хранения и готовность к обслуживанию потребителей; надежность и добросовестность посредника. Неудовлетворительность существующих каналов распределения может привести к необходимости создания собственной дилерской и дистрибьюторской сети.

План стимулирования сбыта должен включать не только планирование рекламных кампаний, но и других форм маркетинговых коммуникаций, а также комплекс возможных мероприятий по продвижению товара на рынок. Практика маркетинга знает большой набор средств стимулирования сбыта. Поэтому при их выборе руководствуются не только эффективностью воздействия на потребителей и перепродавцов, но и критерием оптимизации затрат на их проведение.

Завершается разработка плана сбыта планированием продаж по номенклатуре, объему, географии потребителей и другим параметрам. План продаж должен быть увязан с финансовым планом, с планом производства, с планом перевозок и другими планами предприятия. Он всегда является компромиссом между интересами потребителей (покупателей) и возможностями предприятия. Неправильно разработанный план продаж может привести к затовариванию или к искусственному дефициту. Для поддержания баланса интересов и обеспечения реализации планов в планировании сбыта необходимо предусмотреть меры оценки, контроля и регулирования.

Таким образом, можно заключить, что интеграция логистики и маркетинга способствует тому, что постепенно маркетинг из функции сбыта превращает сбыт в функцию маркетинга, где логистическое моделирование становится инструментом эффективной организации и управления сбытовой деятельностью.

3. Методологические основы торговой логистики

3.1. Логистическая парадигма коммерческого посредничества

Высокая степень развития производства и товарного обмена делает присутствие коммерческих посредников в системах распределения и товародвижения самоочевидным. Поэтому, не утверждая себя доказательствами самоочевидного, т.е. объективной необходимости коммерческого посредничества, заметим, что, к сожалению, в общей теории логистики не уделяется достаточно внимания логистике коммерческого посредничества, или, как мы ее называем, «торговой логистике».

Пожалуй впервые упоминание о коммерческой логистике встречается в работах О.А. Новикова и А.И. Семененко, но в большей мере как о синтетической категории «производственно-коммерческой логистики», под которой авторы подразумевают совокупность логистических систем «в сфере материально-технического обеспечения производственно-коммерческой логистики и оптовой торговли средствами производства» (43, с.19). Рассматривая это определение в контексте данного учебного пособия в целом, необходимо отметить, что авторы явно тяготеют к описанию так называемой «предпринимательской логистики», что в дальнейшем было подтверждено с выходом в свет монографии А.И. Семененко «Предпринимательская логистика».

Вполне оправданное затуманивание специфики коммерческого посредничества при акцентировании внимания на предпринимательской логистике не дает сколько-нибудь достаточного представления о торговой логистике. Разумеется, она не может быть отнесена к «сфере материально-технического обеспечения производственно-коммерческой деятельности» (для этого больше подходит заготовительная логистика) и лишь частично описывается сферой «оптовой торговли средствами производства» (ибо торговля в широком смысле слова включает все формы торговли, как оптовую — так и розничную, как

продукцией производственно-технического назначения, так и товарами широкого потребления).

Значительно ближе к пониманию сущности торговой логистики категория «коммерческая логистика», введенная в научный оборот О.А. Новиковым и С.А. Уваровым. Главную задачу коммерческой логистики они представляют в виде «...формирования интегрированной системы регулирования и контроля материального, денежного и информационного потоков, обеспечивающей конкурентоспособное качество товара и снижение издержек производства, обеспечивающее при текущем уровне цен рост прибыли фирмы» (44, с.12–13). Нетрудно заметить, что выражение «коммерческая» в категории «коммерческая логистика» трактуется ими в сфере принятого Гражданского кодекса Российской Федерации, где коммерческой признается любая деятельность, направленная на извлечение прибыли. Но при таком подходе коммерческая логистика с неизбежностью будет включать заготовительную логистику, предпринимательскую логистику, сбытовую логистику, транспортно-складскую логистику и другие.

И все-таки, коммерческая логистика рассматривается ими и применительно к коммерческому посредничеству: «В коммерческих фирмах, где технологический процесс заключается в закупке у производителей готовой продукции, ее хранении, складской обработке и своевременной доставке потребителю, закупочная, транспортно-складская и сбытовая логистика интегрируется в коммерческую логистику» (44, с.33). Исходя из этого можно было бы отказаться от претензии на объяснение сущности торговой логистики, если бы данные авторы не включали в понятие «коммерческая логистика» и «сбытовую логистику». Снабжение и сбыт, являясь двумя стадиями (формами) коммерческой деятельности любого производственного предприятия, функционирующего на рынке, достаточно эффективно могут быть организованы на принципах логистики, что делает вполне правомочным использование для этого категории «коммерческая логистика», но что никак не предполагает логистику розничной торговли. Непосредственно к торговле принципы логистики попытался применить А.М. Гаджинский: «Цель рационализации торговли на базе концепции

логистики — создание высокоэффективных товаропроводящих систем, способных обеспечить наличие нужного товара в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве, с минимальными затратами по приемлемой цене» (10, с.114). Логистическая самоочевидность названной цели при более тщательном рассмотрении позволяет применить ее не только к торговле, но и к любому товаропроизводителю. Даже ссылка на «товаропроводящие системы» не сужает универсальности логистического целеполагания, так как организация товародвижения, как правило, является функцией товаропроизводителя.

Пожалуй, поиск адекватного отражения в определении сущности торговой логистики будет безуспешен, если мы не обратимся к оценке содержательного наполнения данного понятия тем или иным автором. Впрочем, заметим, что термин «торговая логистика» почти никем не употребляется, а близким по смыслу является исследование логистики в сфере коммерческого посредничества. По мнению Т.Н. Дементьевой: «Применительно к деятельности посреднических организаций логистика заключается в выборе стратегии управления приобретением, движением и хранением материалов, изделий и запасов готовой продукции, а также стратегии управления соответствующими информационными потоками» (56, с.90–91).

По нашему мнению, акцент на «стратегии управления» при определении сущности логистики в сфере коммерческого посредничества излишен. Неизбежно возникает впечатление, что практика организации физического перемещения товаров в процессе торговли не имеет к логистике отношения, с чем вряд ли согласится и сама Т.Н. Дементьева. Впрочем, это явно видно из предлагаемого ею перечня основных направлений логистики торгово-посреднической деятельности:

- 1) контроль за факторами, влияющими на соотношение спроса и предложения, практикой взаимоотношений между партнерами и поставками;

- 2) анализ и прогнозирование соотношения спроса и предложения, изучение конъюнктуры товарных рынков, анализ фактического состояния в осуществлении поставок;

3) создание необходимого объема запасов материальных ресурсов (т.е. создание буферной системы) в самых разнообразных организационно-экономических фирмах;

4) широкое развитие информационно-рекламной службы, которая доводит до сведения покупателей информацию о реализуемой продукции (ее технических параметрах, месте приобретения, порядке оформления и оплаты), а до сведения изготовителей — необходимую информацию о требованиях покупателей к качеству и т.д.);

5) создание и внедрение автоматизированной технологии регулирования процесса материально-технического обеспечения, предусматривающей сбор, обработку, передачу данных и подготовку возможных вариантов решений в автоматическом режиме.

Более детальная характеристика с точки зрения логистики деятельности посреднических организаций, предложенная Т.Н. Дементьевой, развеивая наши сомнения насчет учета организации физического перемещения товаров, к сожалению, запутывает нас чрезвычайной широтой направлений: от изучения спроса до организации материально-технического обеспечения. Расширение предмета торговой логистики за пределы сферы коммерческого посредничества не только не уточняет его (т.е. предмет изучения), а размывает границы торговой логистики, растворяя ее в общей концепции логистики.

Можно было бы и смириться с отсутствием теории торговой логистики, если бы сама торговля не играла столь значительную и всевозрастающую роль в экономике. С учетом отрасли «материально-техническое снабжение и сбыт», которая рассматривается нами как отрасль торговли продукцией производственно-технического назначения, доля отраслей сферы товарного обмена в валовом внутреннем продукте страны превышает 14%.

Возрастание роли торговли в экономике является общемировой тенденцией, что подтверждает и статистика США. Не придавать значения этой тенденции нельзя, игнорировать возможности логистического подхода к организации торговли — неразумно.

Но прежде чем говорить о торговой логистике, необходимо хотя бы на уровне экономической абстракции определить границы торговли

как специфической отрасли экономики. В отечественной экономической науке торговлю чаще всего ограничивают сферой розничного товарообмена, реже в это понятие включают еще и оптовое звено (преимущественно оптовую торговлю товарами народного потребления) и почти никогда — отрасль «материально-техническое снабжение и сбыт». Типичный образчик такого подхода можно встретить в учебнике «Основы коммерции на рынке товаров и услуг», авторы которого пытаются выделить три «основных компонента» коммерческой деятельности:

- производство продукции;
- коммерция (торговля);
- коммерческое посредничество (1, с. 9).

По меньшей мере странно обособливать торговлю от коммерческого посредничества, а не считать ее составной частью последнего. В этом смысле мы солидарны с авторами учебного пособия «Основы коммерции», которые считают, что «...коммерция представляет собой процесс организационно-технического и социально-экономического взаимодействия агентов рынка по поводу распределения и организации обмена товарно-материальных ценностей и услуг на эквивалентной основе» (49, с.17). Указание на распределение и организацию обмена товаров и услуг как на сущностную характеристику коммерции справедливо, но, по нашему мнению, недостаточно для определения экономической природы торговли. Сферы распределения и обмена охватываются коммерцией в широком смысле этого слова, но громоздки для торговли как одной из форм коммерческого посредничества.

Применительно к коммерческому посредничеству можно воспользоваться следующей сентенцией: «Вне зависимости от форм организации товарного обмена посредничество развивается, на наш взгляд, как коммерческое, если оно осуществляется на товарно-денежной основе и обеспечивает посредникам получение прибыли» (79, с.21). Из данного определения вытекает, что коммерческое посредничество — это форма товарного обмена, а основной целью посреднической деятельности является извлечение прибыли. В этом случае авторы умалчивают по поводу предмета коммерческого посредничества и чрезмерно акцентируют внимание на формах организации товарного обмена.

Все-таки содержание коммерческого посредничества определяет формы его организации, а не наоборот.

Попыткой определить предмет посреднической деятельности можно признать претензию В.М. Пурлика на «нетрадиционный» взгляд на эту проблему: «Вопреки традиционному представлению «посредничества» как определенного вида услуги по сведению производителей с потребителями с целью получения вознаграждения нам представляется, что посредничество — это инфраструктурная деятельность в виде совокупности услуг контрагентам поставки с целью обеспечения объективно необходимого или более эффективного движения товаров из пунктов их непосредственного производства в пункты потребления в соответствии с возникающей в этих товарах потребностью» (52, с.43).

Возможно, жажда оригинальности оказалась сильнее здравого смысла и В.М. Пурлик ушел от главного — предмета посреднической деятельности, который заключается не в чем ином, как в оказании услуг. Для коммерческого посредничества это преимущественно услуги по организации товарного обмена, так как в акте купли-продажи товаров и обнаруживается экономическая природа коммерческого посредничества. Поэтому мы склонны считать, что **коммерческое посредничество есть процесс оказания услуг товаропроизводителям и потребителям по организации товарного обмена на эквивалентной основе.**

Торговля является одной из форм коммерческого посредничества, так как, по справедливому замечанию авторов учебного пособия «Основы коммерции», коммерческое посредничество помимо торговли включает коммерческое кредитование, страхование коммерческих рисков и др. (49, с.16). Непосредственно под торговлей чаще всего понимается «...покупка товаров и их перепродажа без внесения в них существенных материальных изменений...» (32, с.5). Отмечая, что центральной фигурой процесса торговли выступает коммерсант, авторы цитируемой книги уточняют перечень услуг, оказываемых коммерсантами товаропроизводителям и потребителям. В частности, коммерсанты освобождают товаропроизводителей от необходимости вступать в отношения, с огромной массой потребителей; путем создания запасов товаров они обеспечивают синхронизацию ритма

производства и ритма потребления; благодаря им денежные доходы производителей становятся более регулярными и независимыми от задержек в сбыте продукции потребителям.

Услуги, оказываемые коммерсантами потребителям, создают условия для того, чтобы материальные блага, произведенные в массовом порядке множеством предприятий, разбросанных на обширной территории, стали доступными потребителям в таком количестве и качестве, в таком месте и в такое время, которые удобны для последних. Коммерсанты берут на себя выполнение таких операций, как составление и дробление партий товаров, их транспортировка и хранение, формирование товарного ассортимента, выкладки товаров и многое другое.

Из этого можно заключить, что торговля как форма коммерческого посредничества представляет собой процесс перепродажи товаров на условиях, максимально приближенных к нуждам товаропроизводителей (продавцов) и потребителей (покупателей). Сам процесс торговли преимущественно сводится к физическому перемещению товаров из сферы производства в сферу потребления, что можно определить как процесс товародвижения. «Товародвижение, — по мнению Ф. Котлера, — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий из мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя» (30, с. 418).

Ф. Котлер расширительно трактует категорию «товародвижение», что, впрочем, и неудивительно для целей предпринятого им исследования основ маркетинга. Для определения сущности торговой логистики больше подойдет понятие товародвижения как процесса физического перемещения товаров из сферы производства в сферу потребления с участием коммерческих посредников. Дело в том, что товародвижение без участия коммерческих посредников, строго говоря, торговлей назвать нельзя, так как в этом случае товарный обмен между производителем и потребителем осуществляется непосредственно.

С возрастанием роли торговли в экономике усиливается и тенденция ко все более активному привлечению коммерсантов к процессу товарного обмена.

Следует отметить, что увеличение доли торговых предприятий в национальном доходе и численности занятых в регионе за последние пять лет произошло как относительно, так и абсолютно. На это фоне несколько странно выглядит хроническое отставание торговли по уровню оплаты труда наемных работников (см. *Таблицу 3.1*).

Таблица 3.1

**Сравнительная оценка
оплаты труда работникам торговли
и других сфер экономики**

Показатели	1995 г.	1996 г.
Среднемесячная зарплата работников торговли, руб.	384	219900
Среднемесячная зарплата по области, руб.	490	316000
Отношение среднемесячной зарплаты работников торговли к средней зарплате по области, %	78.4	69.6

Нетрудно заметить, что работники торговли хронически отстают по оплате труда от работников других отраслей экономики региона вообще, а от сферы материального производства особенно. Удивительно, что за последние годы это отставание не только не сократилось, но даже увеличилось почти на 9 пунктов. Очевидно, в этом проявляются многолетние традиции низкой общественной оценки труда в торговле, а в последние годы сказывается искажение статистики нелегальными каналами выплат работникам торговли.

Для экономик рыночного типа чаще характерна, напротив, более высокая общественная оценка труда работников торговли. Так, в США зарплата в торговле выше средней по экономике примерно на 18–20% (33, с.18). Неудивительно, что там в торговлю вовлекаются

высококвалифицированные кадры, что в свою очередь способствует сравнительно более быстрой адаптации ее к постоянно меняющимся требованиям рынка. Наличие кадрового потенциала создает субъективные предпосылки для успешного внедрения самых современных технологий товарного обмена.

Низкий уровень общественной оценки труда торговых работников в отечественной практике сочетается со слабым использованием в сфере торговли научно-методического инструментария логистики. По нашему мнению, торговую логистику можно определить как науку и практику организации управления физическим перемещением товаров в сфере коммерческого посредничества. В данном определении мы сознательно ограничили торговую логистику лишь физическим перемещением товаров, так как включение в категорию «торговая логистика» информационных и трудовых потоков неизбежно идентифицирует ее с категорией «коммерция». К основным функциям торговой логистики мы относим:

- 1) планирование и организация закупок товаров у товаропроизводителей (продавцов);
- 2) планирование и организация доставки закупленных товаров на базы и склады коммерческих посредников;
- 3) организация приема, размещения и хранения товаров на базах и складах коммерческих посредников;
- 4) управление товарными запасами в сфере торговли;
- 5) планирование и организация продаж товаров покупателям;
- 6) организация предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей.

Приведенный нами перечень функций торговой логистики не является исчерпывающим, так как их набор определяется совокупностью внешних и внутренних факторов торговли и в первую очередь формами ее организации.

3.2. Организация торговой логистики

Принимая за основу торговой логистики физическое перемещение товаров в сфере коммерческого посредничества, мы должны учитывать

все возможное разнообразие каналов товародвижения. Маркетологи рассматривают по меньшей мере четыре уровня каналов распределения и товародвижения (см. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Каналы товародвижения

Поскольку под уровнем канала товародвижения понимается количество коммерческих посредников между товаропроизводителем и потребителем, то канал нулевого уровня с точки зрения торговой логистики не представляет никакого интереса, так как коммерсанты (торговцы) не принимают никакого участия в физическом перемещении товаров.

Значительно больший интерес для нас представляют каналы первого, второго и третьего уровней. Одноуровневый канал включает одного коммерческого посредника, как правило, розничного торговца. Двухуровневый канал состоит из двух коммерческих посредников, в составе которых, помимо розничного торговца, может быть оптовый. Трехуровневый канал включает трех коммерческих посредников, где к двум уже названным нами добавляется третий, в роли которого может выступить мелкооптовый торговец.

Количество и сочетание коммерческих посредников в капиталах товародвижения может быть самым различным. Оно определяется товарной номенклатурой, характером производства и потребления, географией продавцов и покупателей и многими другими факторами. В соответствии с этим различаются и формы организации торговой логистики, под которыми мы понимаем взаимосвязанные и взаимообусловленные сочетания различных логистических элементов в составе логистических цепей и систем.

Наряду с каналами товародвижения одним из основных признаков классификации форм организации торговой логистики является отраслевая специализация коммерческого посредничества. Для двух основных секторов экономики (производство средств производства и производство товаров народного потребления) можно назвать и свои модели организации торговой логистики. В секторе производства средств производства — это материально-техническое снабжение и сбыт, а в секторе производства товаров народного потребления — торговля, которая понимается в узком смысле этого слова как торговля товарами народного потребления.

Постепенное сокращение доли материально-технического снабжения и сбыта в общем объеме товарооборота предприятий сферы коммерческого посредничества объясняется резким свертыванием деловой активности в сфере материального производства и значительно более медленным сокращением физического объема продаж товаров народного потребления. Кроме того, на сокращение объема продаж продукции производственно-технического назначения через коммерческих посредников сказался повсеместный отказ

товаропроизводителей от услуг посредников из-за распространения практики бартерной торговли.

Непосредственно в торговле выделяются два канала товародвижения: оптовое и розничное. Взаимодействие между ними достаточно тесно, относительно непостоянно.

До радикальных рыночных реформ наблюдалось некоторое соответствие между объемами оптовой и розничной торговли, так как основным источником товарных ресурсов для предприятий розничной торговли были оптовые базы и склады. В последнее время почти 3/4 товарных ресурсов в розничную сеть поступало непосредственно от товаропроизводителей или по импорту, минуя оптовое звено торговли. По меньшей мере две причины есть у этого явления: во-первых, либерализация торговли, которая разрушила систему фондирования и лимитирования, а вместе с нею принудительное распределение товарных ресурсов через оптовую сеть; во-вторых, бурное развитие неорганизованной торговли (так называемые «челноки»), ресурсным потенциалом которой в немалой мере является контрабанда.

Возрастание доли официально учтенных предприятий торговли в общем розничном товарообороте идентифицировать как рост организованного товарооборота. В этой тенденции больше сказалось улучшение работы налоговой службы, которая стала чаще регистрировать объемы продаж представителей неорганизованной торговли. В целом следует отметить, что чем ниже доля организованного товарооборота, тем меньше сфера приложения торговой логистики, так как логистический подход эффективен лишь в системе легального организационного товародвижения.

Немалое влияние на организацию торговой логистики оказывают и формы собственности предприятий коммерческого посредничества.

Значительное сокращение доли государственной торговли в общем объеме розничного товарооборота неудивительно, так как наиболее радикально смена формы собственности в процессе приватизации происходила в сфере торговли и в первую очередь в ее розничном звене. Этим же объясняется рост доли частной торговли, где существенную роль играла либерализация торговли и демократизация

общественно-политической жизни страны. Сокращение доли смешанных форм собственности в основном обусловлено свертыванием кооперативной торговли, в частности системы потребительской кооперации. Устойчивый рост доли прочих форм собственности можно отнести на счет неорганизованной торговли, объемы продаж которой обычно учитываются косвенным образом.

Изменение отношений собственности на торговые предприятия с точки зрения торговой логистики имеет как позитивные, так и негативные последствия. С одной стороны, экономическая самостоятельность хозяйствующих в сфере торговли субъектов как бы развязывает им руки в выборе каналов товародвижения, раздвигает горизонт поиска оптимальных вариантов построения логистических цепей. С другой стороны, стремление к экономической автократии затрудняет процесс согласования интересов всех участников логистической системы, что фактически подрывает организационно-экономическую базу торговой логистики. Установлено, что потенциальные возможности логистического подхода к организации торговли достаточно успешно реализуются в условиях экономической и политической стабильности общества.

Исследуя формы организации торговой логистики, мы почти не касались отрасли «материально-техническое снабжение и сбыт». Более или менее развернутое представление о состоянии и тенденциях в этой отрасли дает информация о деятельности крупных коммерческих предприятиях (см. Приложение 2). Для всех из них без исключения характерна тенденция свертывания физического объема продаж (в 3—4 раза), сокращение численности занятых (на 20—30%), потери производственного потенциала (в 2—3 раза). В результате происходит моральное и физическое старение материально-вещественных элементов традиционных для предприятий каналов товародвижения, разрушение устойчивых и надежных логистических цепей.

Перечислением нельзя ограничивать разнообразие форм организации торговой логистики. В частности, мы не рассматривали каналы товародвижения, не касались технологической структуры логистических цепей, включая не только предприятия коммерческого посредничества, но и организации транспорта, связи и других форм

торговых коммуникаций. Достаточно полный перечень классификационных признаков форм организации торговой логистики представлен в *Таблице 3.2*.

Таблица 3.2

**Классификация форм организации
торговой логистики**

Классификационный признак	Основные формы организации
Отраслевая принадлежность	Торговля Материально-техническое снабжение и сбыт
Форма организации торговли	Оптовая Розничная
Форма товародвижения	Транзитная Складская
Степень организованности	Организованная Неорганизованная
Форма собственности	Государственная Негосударственная
Каналы товародвижения	Внешние Внутренние
Технологическая структура	Торговля Транспорт, связь и другие

За исключением технологической структуры, невольно может создаться впечатление, что формы организации торговой логистики и формы организации торговли совпадают. Это только кажущаяся идентичность форм логистики и торговли, так как специфика форм организации торговой логистики обнаруживается лишь в рамках определенных форм торговли. Более зримым различие между торговлей и логистикой становится, когда исследуются логистические операции торговли. Абстрагируясь от частных случаев, представим наиболее общую модель организации торговой логистики (см. *рис. 3.2*).

Принципиальная блок-схема организации торговой логистики предполагает такую последовательность логистических операций:

1) планирование закупок товаров для последующей перепродажи. Для этого по меньшей мере необходимо знать платежеспособный спрос покупателей и располагать необходимыми ресурсами для удовлетворения выявленного спроса;

2) выбор форм организации закупок. Эффективность торговой логистики во многом предопределяется наличием альтернатив в планировании и организации закупок;

3) организация закупок товаров для последующей перепродажи. Желательно придерживаться принятого плана и оптимальных форм организации закупок, оперативно реагируя на изменения внешней и внутренней среды торговой логистики;

4) выбор форм управления запасами. Возможны различные политики предприятия коммерческого посредничества в области управления запасами. Эффективной признается такая политика, при которой максимум надежности поставок товаров покупателям обеспечивается при минимуме товарного запаса;

5) управление запасами товаров. Совокупность мер по управлению товарными запасами предполагает поддержание их на оптимальном уровне. Кроме того, данная логистическая операция включает все, что связано со складской переработкой товаров вплоть до выкладки их на полках магазинов или на специальных стендах;

6) выбор форм организации поставок. Преимущественным направлением деятельности коммерческих посредников является продажа

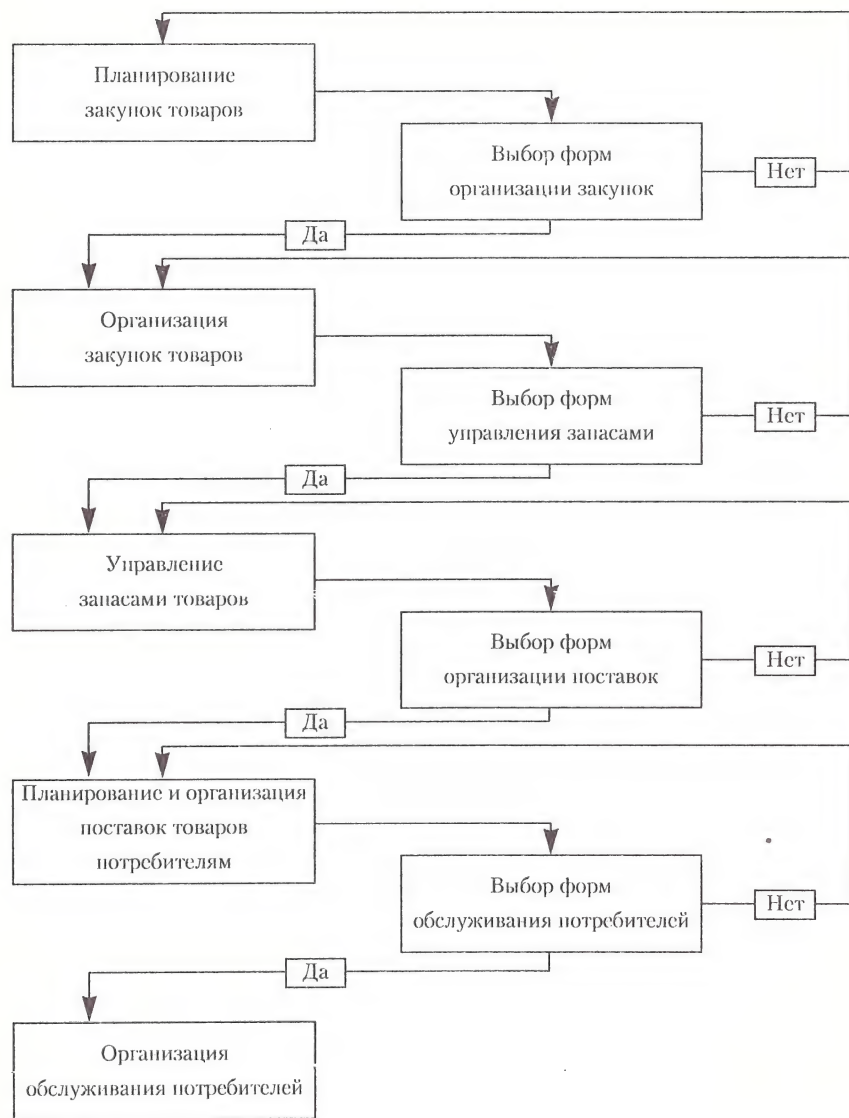


Рис. 3.2. Принципиальная блок-схема организации торговой логистики

(поставка) товаров покупателям. Большое разнообразие способов продажи (поставок) позволяет установить приемлемый для каждого покупателя вариант, который будет выгоден и предприятию коммерческого посредничества;

7) планирование и организация поставок товаров потребителям. План поставок должен быть сбалансирован по ресурсам (финансовым и трудовым), по технологии товародвижения, по контрагентам и другим элементам;

8) выбор форм обслуживания потребителей. Торговая логистика обретает совершенные формы, когда включает не только закупочную и поставочную деятельность, но и максимально возможный комплекс услуг, связанных с физическим перемещением товаров и подготовкой их к потреблению. При выборе форм обслуживания потребителей необходимо руководствоваться принципом оптимальной достаточности, суть которого заключается в том, что та или иная услуга взаимовыгодна как посреднику, так и покупателю;

9) организация обслуживания потребителей. После принятия решения по услуге должна быть разработана технология ее оказания и созданы необходимые организационно-экономические предпосылки. При определенных условиях (например, расширение сферы коммерческого посредничества) сама торговля может быть дополнением системы обслуживания, как это мы уже наблюдаем на практике, когда предприятия сферы услуг занимаются торгово-посреднической деятельностью.

Основные принципиальные отличия логистической организации торговли от традиционной — это потенциальная возможность получения эффекта интеграции усилий всех участников процесса физического перемещения товаров в сфере коммерческого посредничества.

3.3. Интегрированная торговая логистика

Совершенствование какой-то одной логистической операции в системе торговой логистики редко дает общесистемный эффект. Обычно требуется комплексный подход ко всем элементам системы, что выражается в интеграции логистических усилий. Мы рассматриваем

три уровня интеграции торговой логистики. Первый, называемый нами внутрифирменным, выражается в разработке интегрированных технологий материальных потоков внутри самого предприятия коммерческого посредничества. Второй, называемый нами внутриотраслевой интеграцией, предполагает объединение усилий различных предприятий торговли, особенно оптового и розничного звеньев по формированию эффективных систем товародвижения. Третий, называемый межотраслевой интеграцией, строится на сопряжении интересов всех участников логистической цепи товародвижения, проходящего через сферу коммерческого посредничества.

Необходимость подобной интеграции чаще всего объясняется стремлением минимизировать потери несопряженности как логистических операций, так и между участниками торговой логистики. Так по итогам Всероссийской переписи предприятий розничной торговли установлено, что сверхмалые предприятия торговли, составляющие более 60% всех торговых предприятий страны, дают менее трети общего объема продаж (см. *Таблице 3.3*).

Крупные и сверхкрупные торговые предприятия концентрируют до половины всех занятых в сфере торговли, но при этом поставляют лишь 0.1 часть всех торговых предприятий страны. Потенциально они должны обеспечить и более высокую результативность своей работы, но сравнительная оценка доходов и затрат не подтверждает эту гипотезу (см. *Табл. 3.4*).

Кажущаяся парадоксальность сравнительно более низкой эффективности работы крупных предприятий торговли с численностью занятых более 40 человек в расчете на одно предприятие объясняется главным образом тем, что эту группу составляют в основном государственные предприятия, по тем или иным причинам не подвергнутые процедуре приватизации. Чаще при негосударственной форме организации торговли крупные торговые предприятия обеспечивают экономию за счет масштаба товарооборота и более прогрессивной технологии обслуживания потребителей. Интеграционный эффект масштаба торговли достигается за счет концентрации логистических усилий и относительной экономии затрат на логистических операциях при высоком качестве обслуживания покупателей.

Таблица 3.3

Группировка предприятий торговли по объему розничного товарооборота (71, с. 447)

Розничный товарооборот млн руб. в месяц	В процентах к общему числу предприятий	В процентах к общей численности работников
Менее 1	8.5	1.5
1 — 25	40.9	11.4
26 — 50	14.1	8.2
51 — 100	13.7	11.9
101 — 200	11.1	15.7
201 — 500	7.9	21.4
Более 500	3.4	29.9

Таблица 3.4

Оценка эффективности работы торговых предприятий страны (71, с. 448)

Показатели	Предприятия со среднесписочной численностью работников, чел.			
	до 15	16—30	31—40	более 40
Число предприятий	52216	15082	5070	12732
В процентах к общему количеству предприятий	61.4	17.7	5.9	15
Розничный товарооборот в расче- те на одного работника, млн руб.	4.4	4.4	4.3	3.2
Издержки обращения в процентах к товарообороту	18.3	17	16	23.1
Валовые доходы в процентах к розничному товарообороту	23.7	16.7	15.9	22.4

Недостатки мелкотоварной организации торговой логистики усугубляются неравномерным распространением торговой инфраструктуры (по территории страны). При относительно высокой насыщенности торговой инфраструктурой центральных районов России (главным образом Москвы и Санкт-Петербурга) периферия нередко испытывает инфраструктурный голод, и в этом смысле южные регионы не исключение.

Потребность в интеграции торговой логистики регионов с относительно более низкой инфраструктурой обеспеченности является настоящим, чем в регионах, имеющих сравнительно более развитую торговую инфраструктуру. За счет интеграции торговой логистики региона можно получить эффект кооперации логистических усилий, что позволяет во многом компенсировать недостаток инфраструктурной обеспеченности.

Основные принципы логистической интеграции включают:

- 1) координацию всех процессов товародвижения, начиная от закупки товаров и заканчивая поставкой их потребителям (логистическая координация);
- 2) интеграцию управления и контроля за материальными потоками (управленческая интеграция);
- 3) единую технологию материального потока, включая комплекс услуг, оказываемых клиентам торгового предприятия (технологическая интеграция);
- 4) адаптацию логистических систем к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды торговой логистики (адаптивная интеграция);
- 5) рациональную организацию всех элементов торговой логистики, обеспечение их сопряженности (организационная интеграция).

Конкретные формы интеграции торговой логистики определяются самыми разнообразными факторами, начиная от технологической сопряженности основных звеньев логистической цепи и заканчивая экономико-правовыми ограничениями монополизации сферы торговли, устанавливаемыми государством. Обобщая теорию и практику торговой логистики, мы попытались выявить наиболее общие направления ее интеграции (см. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основные направления интеграции торговой логистики

Внутрифирменная интеграция торговой логистики (т.е. интеграция логистики в рамках торгового предприятия) возможна по трем основным направлениям:

- 1) технологическая интеграция, которая выражается в разработке единой технологии материального потока торгового предприятия;
- 2) функциональная интеграция, которая может быть представлена созданием интегрированной системы управления материальными, финансовыми и информационными потоками;
- 3) комплексная интеграция, представляющая собой синтез технологической и функциональной интеграции.

Технологическая интеграция рассматривается нами как материальная основа всей внутрифирменной интеграции торговой логистики.

Она предполагает технико-технологическую сопряженность основных логистических операций торгового предприятия, что позволяет обеспечить:

- оптимальный режим завоза товаров;
- своевременное проведение количественной и качественной приемки грузов;
- рациональное использование подвижного состава и подъемно-транспортного оборудования;
- эффективную организацию труда транспортно-складских работников;
- четкую работу транспорта по доставке товаров покупателям;
- использование прогрессивных видов тары и систем пакетирования грузов;
- снижение потерь от технологической несопряженности логистических операций;
- повышение качества обслуживания клиентов фирмы.

Важнейшими принципами технологической интеграции торговой логистики, по нашему мнению, являются унификация и стандартизация. Унификация логистических операций порождает эффект взаимодополняемости и взаимозаменяемости, что повышает уровень надежности логистических цепей. Стандартизация логистических операций предполагает в первую очередь стандартизацию основных технологических процессов материального потока (см. рис. 3.4).

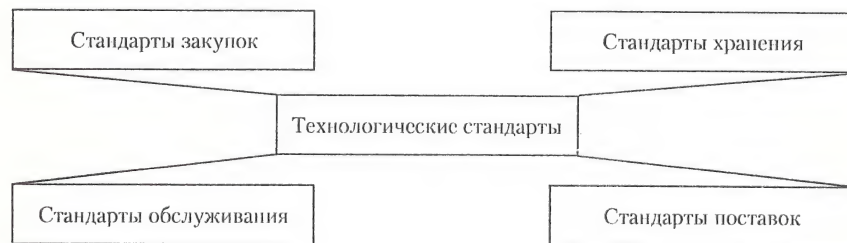


Рис. 3.4. Основные технологические стандарты торговой логистики

Стандарты закупок включают стандартизированные технологии закупок товаров торговыми предприятиями вплоть до количественной и качественной приемки грузов. **Стандарты хранения** содержат практически все технологии обработки грузов внутри торгового предприятия вплоть до подготовки товаров к отпуску покупателям. **Стандарты поставок** определяют порядок отпуска (доставки) товаров покупателям вплоть до обеспечения замены (возврата) недоброкачественных товаров. **Стандарты обслуживания** охватывают достаточно широкий спектр стандартов на те логистические операции, которые связаны с допродажным и послепродажным обслуживанием клиентов торгового предприятия.

Функциональная интеграция торговой логистики строится на объединении усилий различных подразделений торгового предприятия в управлении материальными потоками. Обычно это достигается за счет хорошего знания и эффективного использования логистических принципов руководством фирмы. Для крупных предприятий коммерческого посредничества можно рекомендовать создание специализированной службы управления материальным потоком (см. рис. 3.5).

Статус управляющего материальным потоком фирмы должен быть достаточно высок, чтобы успешно разрешать конфликты несопряженности интересов различных подразделений торгового предприятия, связанных с организацией материального потока. Очевидно,

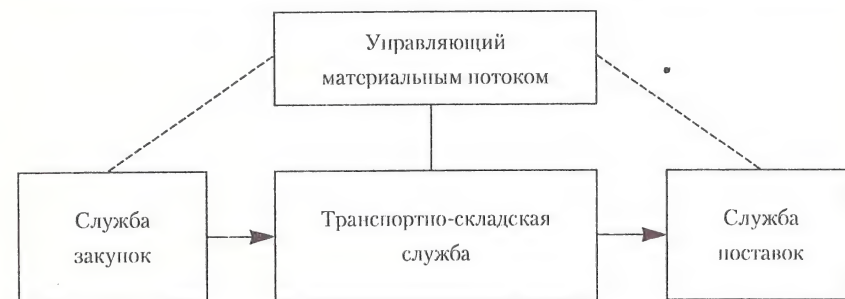


Рис. 3.5. Принципиальная модель управления материальным потоком торгового предприятия

непосредственно в его подчинении должна быть транспортно-складская служба, обеспечивающая физическое движение материального потока. Что касается служб закупок и продаж, то их желательно интегрировать в рамках торговой логистики на функциональной основе (что на *рис. 3.5.* показано штрих линией), т.е. сохраняя их административную независимость от управляющего материальным потоком, но обеспечивая безусловное исполнение ими логистических операций.

Бесспорно, самой продуктивной формой внутрифирменной интеграции торговой логистики является комплексная интеграция, которая строится на основе синтеза технологической и функциональной интеграции. Чаще всего она реализуется в отечественной торговой практике интуитивно, но было бы лучше, если бы руководители торговых предприятий подходили к ней осознанно, активно используя в своей работе основные принципы логистики.

Внутрифирменная интеграция позволяет в большей или меньшей степени управлять материальным потоком торгового предприятия, но не оказывает сколько-нибудь существенного влияния на факторы внешней среды. Для устранения потерь несопряженности основных элементов систем торговой логистики необходимо дополнить внутрифирменную интеграцию внутриотраслевой и межотраслевой логистической интеграцией. Значительный логистический потенциал заложен во внутриотраслевой интеграции торговой логистики, где мы рассматриваем три возможных направления:

1) горизонтальная интеграция, построенная на сопряжении интересов торговых предприятий-конкурентов;

2) вертикальная интеграция, предполагающая объединение логистических усилий представителей различных подотраслей отрасли «торговля», понимаемой нами в широком смысле этого слова (включая предприятия, специализирующиеся на коммерческом посредничестве);

3) комбинированная интеграция, сочетающая выгоды двух существующих форм внутриотраслевой интеграции.

При горизонтальной интеграции торговое предприятие пытается заполучить во владение или поставить под контроль другие торговые

предприятия-конкуренты. Возможны различные формы поглощения предприятий-конкурентов, начиная от скупки предприятия целиком и заканчивая банкротством конкурентов. Еще более разнообразны формы контроля над деятельностью предприятий-конкурентов, включая различные виды объединений (ассоциаций), приобретение контрольного пакета акций и т.д. и т.п. Во всех случаях необходимо учитывать экономические и правовые границы горизонтальной интеграции. Экономические границы устанавливаются экономической выгодой интеграции с предприятиями-конкурентами, а правовые границы — действующим антимонопольным законодательством.

Вертикальная интеграция в торговой логистике строится на объединении логистических усилий независимых, но взаимосвязанных торговых предприятий. Наиболее тесная взаимосвязь наблюдается между оптовым и розничным звеньями торговой логистики. Если представить логистическую цепь только из внутриотраслевых звеньев, то в самом общем виде можно получить следующую систему (см. *рис. 3.6.*).

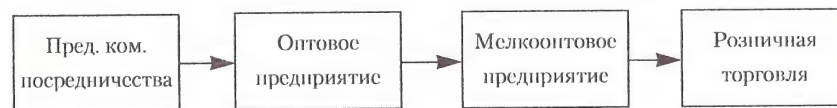


Рис. 3.6. Принципиальная модель вертикальной интеграции торговой логистики

В данной системе предприятие коммерческого посредничества может выполнять различные торговые функции, в том числе и такие, как сбыт готовой продукции товаропроизводителей. Оптовое предприятие выступает в роли крупного посредника (дилера), устанавливая связи то ли непосредственно с товаропроизводителями, то ли опосредованно через коммерческих агентов и розничную сеть. В принципе, между оптовым и розничным звеньями логистической цепи могут быть мелкооптовые торговые посредники, которые выполняют функции подсортировки и комплектации, т.е. доведение производственного ассортимента товаров до потребительского.

Вертикальная интеграция, как правило, возможна на добровольной основе путем объединения обособленных логистических элементов

в интегрировании логистической системы. При этом формы координации логистических усилий всех участников подобной системы будут осуществляться глубиной интеграции, уровнем сопряженности технологий переработки грузов, другими факторами. По нашему мнению, предпочтительны в этих условиях органы надфирменного управления, скажем, типа холдингов или специальные логистические структуры, функционирующие на паритетных началах.

Комбинированная интеграция торговой логистики в рамках отрасли «торговля» сочетает в себе преимущества горизонтальной и вертикальной интеграции. Допустим, что подавление конкуренции возможно путем горизонтальной интеграции, а извлечение выгоды кооперации логистических усилий участников внутриотраслевой логистической цепи предпочтительно на базе вертикальной интеграции.

Самое широкое поле интеграции торговой логистики открывается на межотраслевом уровне. Нами предложены три возможные формы межотраслевой интеграции:

1) регрессивная интеграция, которая заключается в стремлении торгового предприятия заполучить под жесткий контроль основных поставщиков товаров (обычно товаропроизводителей);

2) прогрессивная интеграция, суть которой состоит в том, что торговое предприятие пытается заполучить или поставить под жесткий контроль другие предприятия торговой инфраструктуры (например, предприятия транспорта, связи и т.п.);

3) конгломератная интеграция, сочетающая в себе элементы других форм межотраслевой интеграции.

Именно межотраслевая интеграция в сочетании с диверсификацией торгово-посреднических услуг позволяет реализовать идею авторов монографии «Эволюция форм и методов торгового посредничества в постреволюционной России» о создании «финансово-торговых групп» по аналогии с финансово-промышленными группами (79, с. 178). Конгломератная интеграция торговой логистики создает предпосылки для наращивания номенклатуры услуг, оказываемых клиентам. В частности, наряду с предпродажными и послепродажными услугами реально возможными становятся такие услуги, как:

- коммерческое кредитование;
- страхование коммерческих рисков;
- консалтинговые услуги;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- информационно-коммерческое обеспечение и т.д.

Мы обозначили лишь контуры торговой логистики, подробная научная разработка концепций которой — это дело ближайшего будущего.

Заключение

Предложенная нами концепция распределительной логистики как совокупности сбытовой и торговой логистик в отечественной экономической литературе изучена слабо. Отчасти это объясняется далеко не единодушной поддержкой учеными и практиками подобной точки зрения. Возможно, избрав стратегию конструктивной критики существующих представлений о распределительной логистике, мы не сумели более детально разобрать концепции наших оппонентов. В то же время мы далеки от претензии на абсолютную истину и открыты для критики.

Наше понимание сущности распределительной логистики дает простор для научного поиска в следующих основных направлениях:

- сбытовая логистика в условиях рыночной ориентации производства;
- торговая логистика в условиях либерализации торговли;
- коммерческая логистика как триединство закупочной, сбытовой и торговой логистик;
- интегрированные модели распределительной логистики.

Следует признать, что, пока распределительная логистика остается «вотчиной» только ученых, исследование ее сущности будет носить преимущественно академический характер. По нашему мнению, потребность практики в организации распределительной логистики становится все настоятельнее, а значит обнаруживается востребованность со стороны предпринимателей научно-обоснованной концепции распределительной логистики. Будем надеяться, что нам удалось хоть отчасти удовлетворить этот спрос современной отечественной коммерческой практики.

Список использованной литературы

1. Анисимов С.В. Обретения и потери // Риск, 1995, №1, с.5-10.
2. Академия рынка: маркетинг. Пер. с фр. /А. Дайян, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др.— М.: Экономика, 1993.— 572 с.
3. Афанасьева Н.В. Логистические системы и российские реформы. — СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1995.— 147 с.
4. Баскин А.И., Варданын Г.И. Экономика, снабжение предприятий сегодня и завтра. — М.: Экономика, 1990. — 207 с.
5. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1994.— 304 с.
6. Бодрунов С.Д., Максимей И.В. Маркетинг информационных услуг: модели управления.— М.: Луч, 1992. — 127 с.
7. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Пер с англ. — М.: Экономика, 1991.— 271 с.
8. Ворст Й., Ревентлоу П. Экономика фирмы: Учебник. Пер. с дат. — М.: Высш. шк., 1994. — 272 с.
9. Внешняя торговля России в 1-м полугодии 1995 года // Экономика и жизнь, 1995, № 40.
10. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.— 222 с.
11. Голиков Е.А., Пурлик В.М. Основы логистики и бизнес-логистики. — М.: Изд-во РЭА, 1993. — 161 с.
12. Гордон М. Функции и развитие логистики в сфере товарообращения. // Риск, 1993, № 1, с. 42-47.
13. Гордон М. Определимся в терминах // Риск, 1994, № 1-2, с. 59—61.
14. Гордон М.П., Тишкин Е.М., Усков Н.С. Как осуществлять экономичную доставку товара отечественному и зарубежному покупателю.— М.: Транспорт, 1993.— 64 с.
15. Гордон М., Савецкий В. Склады пустовать не будут // Риск, 1995, № 1, с. 31-32.
16. Дейян А., Троадек А. и Л. Стимулирование сбыта и реклама на месте продаж. Пер. с франц.— М.: Прогресс, 1994.— 190с.

17. Дементьева Т. Стабилизация производства: миф или реальность // Экономика и жизнь, 1995, № 32.
18. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учебное пособие. Пер. с нем. — М.: Высш. шк., 1995. — 255 с.
19. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.— 200 с.
20. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики: учебник. — М.: Финансы и статистика, 1995, — 368 с.
21. Залманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика: учебное пособие. — Саратов.: Изд-во СПИ, 1992. — 83 с.
22. Залманова М.Е. Сбытовая логистика: учебное пособие. — Саратов.: Изд-во СГТУ, 1993. — 64 с.
23. Ишютина К.В. Совершенствование планирования и организации материально-технического обеспечения производственных объединений. — Л.: Машиностроение, 1986.— 247 с.
24. Йеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики: теория и практика. Пер. с англ. — М.: Эпис, 1992.— 168 с.
25. Камалеев Р.Ф., Данпорт Х.Ю. Концепция логистики в управлении материальными потоками // Известия Академии наук СССР. Серия экономическая, 1990, № 2, с. 51—60.
26. Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ.— М.: Экономика, 1991. — 239 с.
27. Коммерческо-посредническая деятельность на товарном рынке: Учебное пособие. / Под общ. ред. А.В. Зерянова— Екатеринбург.: Солярис, 1995.— 416 с.
28. Костоглодов Д.Д. Макрологистические системы рыночной экономики. — Ростов н/Д: Изд-во РГЭА, 1996.
29. Костоглодов Д.Д. и др. Экономика коммерческого предприятия: Учебное пособие. — Ростов н/Д.: Изд-во РИНХ, 1994. — 132 с.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. — М.: Прогресс. 1990. — 736 с.
31. Коуз Р. Фирма, рынок, право. Пер. с англ. — М.: Дело, 1993. - 192 с.
32. Крис А., Жамэ Ж. Внутренняя торговля. Пер. с фр. — М.: Прогресс, 1993
33. Крысин Ю.И., Мишукова Р.А., Чувахина Т.Г. Оптовая торговля средствами производства в условиях рыночной экономики (опыт США). — М.: Межд. отн., 1992. — 216 с.

34. Литвиненко В.А., Родников А.Н. Логистика и маркетинг в управлении производством — М.: ЦНИИТЭИМС, 1991.— 68 с.
35. Лимитовский М.А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов. — М.: Дело. 1995.— 128 с.
36. Маркетинг: Учебник /Под ред. А.Н.Романова. — М.: Банки и биржи, 1995. — 560 с.
37. Маркетинг: стратегия выживания в условиях экономического кризиса (материалы международной научно-практической конференции). — Ростов н/Д: Изд-во РГЭА, 1995.— 52 с.
38. Мате Э. Послепродажное обслуживание. Пер. с франц. — М.: Прогресс, 1993. — 160 с.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.— 702 с.
40. Моделирование экономических процессов /Под общ. ред. О.В.Голосова. — М.: Изд-во ГФА, 1992.— 163 с.
41. Новиков Д. Энергия с разрушительным уклоном. Смогут ли раскрепощенные предприниматели прирастить национальные богатства? //Риск, 1994, № 1—2, с. 69—72.
42. Новиков О.А., Плоткин Б.К. Коммерческая логистика в системе материально-технического обеспечения //Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1995, № 1, с. 78— 87.
43. Новиков О.А., Семененко А.И. Производственно-коммерческая логистика: Уч. пособие. В 2 ч. — СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1993, ч. 1—164 с., ч.2—44 с.
44. Новиков О.А., Уваров С.А. Коммерческая логистика: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1995.— 110 с.
45. О социально-экономическом положении России в 1993 году // Экономика и жизнь, 1994, № 6.
46. О социально-экономическом положении России в 1994 году // Российская газета за 21 января 1995.
47. Основы менеджмента и маркетинга /Под общ. ред. Р.С. Сегедова. — Минск.: Высш. шк., 1995. — 382 с.
48. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В. М. Власовой. — М.: Финансы и статистика, 1994.— 496 с.

49. Парамонов М.Ю., Стаханов В.Н. Основы коммерции: Учебное пособие. — Ростов н/Д: Изд-во РИНХ, 1994.
50. Плоткин Б.К. Основы логистики. — Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991.— 54 с.
51. Постан М.Я. Обобщенная логистическая кривая: ее свойства и оценка параметров // Экономика и математические методы, том 2, выпуск 2, 1993, с. 305-310.
52. Пурлик В.М. Логистика торгово-посреднической деятельности. — М.: Высш. шк., 1995. — 202 с.
53. Правила рынка / Под ред. В.Д. Щетинина. — М.: Межд. отн., 1994. — 358 с.
54. Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь. — М.: Экономика, 1995. — 251 с.
55. Ростовская область. Статистический ежегодник. — Ростов-н/Д.: Рост. обл. ком. гос. ст-ки, 1995. — 474 с.
56. Рынок и логистика. / Под ред. М.П. Гордона. — М.: Экономика, 1993. — 143 с.
57. Рынок товаров и услуг: концепция формирования и регулирования / Под общ. ред. И.Н. Пузина. — М.: Изд-во МКУ, 1994. — 199 с.
58. Рыночная экономика: региональный аспект. Ч. 1. Становление регионального рынка. / Под ред. В.С. Золотарева. — Ростов н/Д.: Изд-во РИНХ, 1994. — 360 с.
59. Рыночная экономика: региональный аспект. Ч. 2. Состояние регионального рынка. / Под ред. В.С. Золотарева. — Ростов н/Д.: Изд-во РИНХ, 1994.— 160с.
60. Сакс Дж. Рыночная экономика и Россия. Пер. с англ.— М.: Экономика, 1994.— 331 с.
61. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. Пер. с финск. — М.: Прогресс, 1993.— 320 с.
62. Семененко А.И. Предпринимательская логистика. В 2 ч. — СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1994.— ч.1.— 124 с., ч. 2 .— 175 с.
63. Скобелева И.П. Эффективность предприятия в конкурентной экономике. — СПб.: Изд-во ЛИВТ, 1992. — 131 с.
64. Скотт Д.Г. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом. Пер. с англ. — Киев: Внешторгиздат, 1992. — 176 с.

65. Социально-экономическое положение Ростовской области в январе-декабре 1995 г. — Ростов н/Д: Ростовский областной комитет государственной статистики, 1996.

66. Стаханов В.Н. Сбыт продукции на предприятиях и производственных объединениях. — М.: Экономика, 1982. — 48 с.

67. Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ: подготовительный курс. Пер. с англ. — СПб: Литера плюс, 1994. — 272 с.

68. Стэк Дж. Большая игра в бизнесе. Пер. с англ. — М.: Деловая лига, 1994. — 328 с.

69. Теория и практика маркетинга: межведомственный тематический научный сборник / Отв. ред. В.Н. Стаханов. — Ростов н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 1992. — 96 с.

70. Теория потребительского поведения и спроса / Под ред. В.М. Гальперина. — СПб: Экономическая школа, 1993. — 380 с.

71. Торговля в России: Статистический сборник — М.: Госкомстат РФ, 1995.

72. Управление и научное предвидение развития производства: материалы научно-производственной конференции. / Отв. ред. В.С. Золотарев. — Ростов н/Д.: Изд-во РГЭА, 1995. — 148 с.

73. Уроки организации бизнеса / Сост. А.А. Демин, В.С. Катькало. — СПб: Лениздат, 1994. — 336 с.

74. Федоров Л. Максимальный эффект при минимуме затрат. Логистическая стратегия управления материальными ресурсами в странах с развитой рыночной экономикой // Риск, 1994, № 1-2, с. 76-80.

75. Федоров Л. С., Шуйская О.В., Савари Т.И. Логистика в капиталистических странах. — М.: ЦНИИТЭИМС, 1990. — 20с.

76. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. Пер. с англ. — М.: Дело, 1993. — 128 с.

77. Хостинг А. Курс предпринимательства. Пер. с англ. — М.: Межд. отн., 1993. — 352 с.

78. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1993. — 160 с.

79. Щербаков В.В., Парфенов А.В., Пасяда И.И. Эволюция форм и методов торгового посредничества в постреволюционной России — СПб: Изд-во СПб УЭФ, 1996.

Типовое положение Об управлении материальным потоком машиностроительного предприятия

1. Общие положения

1.1. Управление материальным потоком (в дальнейшем **Управление**) является самостоятельным структурным подразделением предприятия. **Управление** возглавляет управляющий материальным потоком на правах заместителя директора предприятия.

1.2. Целью деятельности **Управления** является рациональная организация материального потока, обеспечивающая максимальную ориентацию всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия на выполнение заказов потребителей.

1.3. Структура и штаты управления утверждаются директором по представлению управляющего материальным потоком.

1.4. Управление руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации, подзаконными актами Правительства, министерств и ведомств, нормативными актами субъектов федерации, на территории которых работает предприятие, приказами и распоряжениями директора предприятия, действующими стандартами и настоящим **Положением**. Для регламентации деятельности структурных подразделений **Управления** разрабатываются соответствующие **Положения**, которые утверждаются управляющим материальным потоком.

2. Задачи и функции управления

2.1. Основными задачами **Управления** являются:

- рационализация материальных потоков предприятия;
- максимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;
- экономия материальных ресурсов на всех стадиях материального потока;
- оптимизация затрат на производство и реализацию готовой продукции.

2.2. Функции **Управления** определяются содержанием его деятельности в области снабжения, производства и сбыта.

2.2.1. Функции **Управления** в области снабжения:

- определение потребностей предприятия в материально-технических ресурсах;
- установление рациональных хозяйственных связей с поставщиками;

- планирование и организация материально-технического обеспечения производства;
- организация закупок и завоза материально-технических ресурсов;
- организация хранения материалов и подготовка их к производственному потреблению;
- организация материально-технического обеспечения цехов и других подразделений предприятия;
- управление производственными запасами на складах предприятия;
- разработка программ экономии материальных ресурсов и контроль за их выполнением;
- контроль за исполнением сметы затрат на снабжение;
- контроль за кредиторской задолженностью поставщикам и принятие мер по ее сокращению;
- разработка и выполнение согласованных с другими подразделениями **Управления** план-графиков движения материальных ресурсов.

2.2.2. Функции **Управления** в области производства:

- планирование и диспетчеризация производства на основе прогноза потребности в готовой продукции и заказов потребителей;
- разработка план-графиков производственных заданий цехам и другим производственным подразделениям предприятия;
- разработка графиков запуска-выпуска продукции, согласованных со службами снабжения и сбыта;
- установление нормативов незавершенного производства и контроль за их соблюдением;
- оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий;
- участие в загрузке производственных мощностей заказами потребителей;
- контроль за количеством и качеством готовой продукции;
- участие в разработке и реализации производственных нововведений;
- контроль за себестоимостью производства готовой продукции.

2.2.3. Функции **Управления** в области сбыта:

- изучение спроса на продукцию и услуги предприятия;
- формирование портфеля заказов потребителей;
- участие в ассортиментной загрузке производства заказами потребителей;

- перспективное, текущее и оперативное планирование сбыта;
- выбор каналов товародвижения готовой продукции;
- нормирование запасов готовой продукции и организация их хранения;
- разработка планов перевозки (отпуска) готовой продукции и организация их выполнения;
- организация работы собственной товаропроводящей сети;
- разработка рекламных кампаний и организация их проведения;
- разработка и осуществление мероприятий по стимулированию сбыта;
- заключение договоров поставки с покупателями и контроль за их выполнением;
- участие в разработке план-графиков запуска-выпуска готовой продукции;
- разработка сметы затрат по сбыту и контроль за ее соблюдением.

2.3. Функции **Управления** могут меняться с изменением содержания работы и состава структурных подразделений. Распределение функций между подразделениями **Управления** является компетенцией управляющего материальным потоком.

3. Взаимосвязи с другими подразделениями предприятия

3.1. Взаимосвязи **Управления** с другими подразделениями предприятия определяются составом подразделений предприятия и характером распределения функций между ними.

3.2. Взаимосвязи **Управления** с другими подразделениями предприятия описываются потоками информации, которые по основным подразделениям представлены в таблице.

3.3. В случае изменения организационной структуры предприятия и изменения характера распределения функций между подразделениями вносятся соответствующие изменения и дополнения в описание основных потоков информации.

4. Права и ответственность управляющего материальным потоком

4.1. Управляющий материальным потоком имеет право:

- осуществлять набор кадров **Управления** и контролировать их движение;
- разрабатывать организационную структуру и штатное расписание **Управления**, представлять их на утверждение директору;
- утверждать планы материально-технического снабжения и сбыта, контролировать их выполнение;

Управление получает	Управление выдает
Конструкторский отдел	
Техническую документацию на новые виды готовой продукции	Требования потребителей к продукции предприятия
Изменения и дополнения в выпускаемую продукцию	Отчеты о проведении конъюнктурных исследований рынка
Описание потребительских качеств выпускаемой продукции	Заказы на постановку на производство новых видов продукции
Отдел главного технолога	
Комплекты технологической документации по производству продукции и услуг	Нормативы производственных запасов и запасов готовой продукции
Утверждение нормы расхода сырья, материалов и комплектующих изделий	Технико-экономические показатели работы складов
Техпроцессы на погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы	Требования потребителей к ремонту и обслуживанию готовой продукции
Техпроцессы на ремонт и техническое обслуживание готовой продукции	Предложения по совершенствованию техники и технологии производства
Научно-исследовательский отдел	
Предложения по разработке новых видов продукции и услуг	Результаты конъюнктурных исследований рынка
Отчеты о проведении испытаний новых видов продукции	Заказы на разработку новых видов продукции и услуг
Научно-техническую информацию о продукции и рынках	Предложения по использованию новых видов материалов и комплектующих изделий
Отчеты о социологических исследованиях потребителей, конкурентов, посредников	Заказы на проведение социологических исследований
Экономический отдел	
Перспективные, текущие и оперативные планы производства и реализации продукции	Планы материально-технического снабжения и сбыта

Управление получает	Управление выдает
Финансовые планы и нормативы	Сметы затрат на снабжение производства и сбыт готовой продукции
Сметы затрат на производство и реализацию продукции	Нормативы производственных запасов и запасов готовой продукции
Цены на продукцию и услуги предприятия	План-график запуска-выпуска продукции
Формы статистической отчетности	Статистическую и оперативную отчетность по снабжению и сбыту
Отдел труда и кадров	
Организационную структуру и штатное расписание <i>Управления</i>	Предложения по формированию кадрового состава <i>Управления</i>
Планы по труду и заработной плате	Расчеты потребной численности рабочих
Планы подготовки и повышения квалификации кадров	Предложения по подготовке и повышению квалификации кадров
Методики оценки количества и качества труда	Предложения по разработке плана по труду и заработной плате
Программы ротации кадров	Предложения по стимулированию труда работников <i>Управления</i>
Отдел технического контроля	
Сведения о дефектах готовой продукции	Претензии потребителей к качеству продукции
Сертификаты (паспорта) качества готовой продукции	Передача забракованной потребителями продукции
Проверка забракованных потребителями изделий	Предложения по повышению качества продукции
Договорно-правовой отдел	
Типовые договоры на материально-техническое снабжение и сбыт.	Сведения о заключенных договорах
Результаты рассмотрения претензий по договорам	Претензии и исковые заявления по договорам
Представление интересов предприятия в суде	Оценка ущерба из-за неисполнения договора
Расчет санкций за нарушение договорных обязательств	Участие в правовом всеобуче

- заключать хозяйственные договоры и контролировать их выполнение;
- выступать от имени предприятия в суде по вопросам снабжения и сбыта;
- представлять интересы предприятия в федеральных и местных органах власти;
- определять формы и системы оплаты труда работников **Управления**;
- издавать распоряжения в пределах своей компетенции, обязательные для исполнения работниками предприятия.

4.2. Управляющий материальным потоком обязан:

- организовать работу **Управления** и подведомственных ему подразделений предприятия;
- обеспечивать ориентацию производства на выполнение заказов потребителей;
- организовывать систематическое повышение квалификации кадров в соответствии с требованиями рынка;
- контролировать рациональное использование материальных ресурсов, своевременное и полное выполнение договорных обязательств;
- способствовать максимальной загрузке производственных мощностей заказами потребителей;
- постоянно изучать конъюнктуру рынка, развивать и поддерживать устойчивые связи с потребителями;
- выбирать рациональные каналы распределения и товародвижения продукции предприятия;
- организовывать торговую сеть предприятия и систему обслуживания потребителей;
- контролировать выполнение планов материально-технического снабжения и сбыта;
- исполнять решения органов судебной и исполнительной власти, приказы и распоряжения директора.

4.3. Права и обязанности управляющего материальным потоком могут быть уточнены в соответствии с изменением целей и задач предприятия.

4.4. Изменения и дополнения в настоящее *Положение* вносятся по решению директора предприятия.

Приложение 2

Характеристика деятельности некоторых торгово-посреднических организаций, функционирующих на рынке средств производства

Наименование торгово-посреднической организации	Отраслевая и/или товарная специализация	Объем оптовой реализации, млн руб.			Объем складской реализации, млн руб.			Численность работников, чел.			Основные фонды, млн руб.			Оборотные средства, млн руб.		
		1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995
Ростовская торговая организация	Снабжение	933.2	1845.7	4370.6	905.5	1715.8	4090.5	84	67	63	22.7	513.4	1785.5	5038.3	1827.2	2797.2
Ростовский торговый центр	Хозяйственное	131.6	1954.6	2861.0	2.9	1954.6	0	45	36	32	12.4	624.9	1404.8	15.0	320.6	275.9
Ростовский торговый центр	Снабжение	5686.2	16199.0	40497.3	4997.2	16199.0	40497.3	633	482	459	159.2	4865.1	16055.0	30705.5	16037.0	25918.3
Ростовский торговый центр	Снабжение	3526.0	8760.4	24495.0	3061.3	750.2	18408.0	208	226	226	112.8	2712.9	9495.3	19040.4	8672.8	15676.8

**Характеристика деятельности
некоторых торгово-посреднических организаций,
функционирующих на рынке средств производства**

Наименование торгово-посреднической организации	Отраслевая и товарная специализация	Объем оптовой реализации, млн руб.			Объем складской реализации, млн руб.			Численность работников, чел.			Основные фонды, млн руб.			Оборотные средства, млн руб.		
		1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995
Ростовне-таль	Снабжение	1273.1	3517.8	3907.0	1273.1	3517.8	3907.0	112	99	94	39.2	1678.0	5536.6	6874.7	3482.6	2500.5
КПФ «Батальскнаб»-8	Снабжение	2882.2	8076.0	21248.0	2882.2	7913.7	20390.0	139	187	164	115.1	2986.9	11051.4	15563.9	7995.2	13598.7
Ростовдон-ресурсы	Снабжение	2196.2	3857.6	7405.3	1582.8	3857.6	5183.7	278	215	185	66.3	2061.0	4203.0	11859.5	3819.0	4739.4
Ростовгазпро	Снабжение	2619.4	7334.2	15401.8	2619.4	7334.2	15401.8	178	163	152	70.6	1829.0	6036.0	14144.8	7260.9	9857.2
Волгодонск-комплект	Сбыт	2159.5	3625.1	4556.0	2147.4	3625.1	4556.0	165	170	100	26.3	1071.0	3962.0	11661.3	3588.8	2915.8
Батальск-таллторг	Снабжение	6469.5	2838.7	37429.0	6469.5	2838.7	36317.0	252	213	182	122.0	3183.9	10094.0	34935.3	2810.3	23954.6

Содержание

Введение	3
1. Содержание и формы распределительной логистики	5
1.1. Сбыт в системе рыночных отношений	5
1.2. Экономическое содержание распределительной логистики	21
1.3. Основные формы организации распределительной логистики	32
2. Логистическое моделирование сбыта	49
2.1. Принципы логистического моделирования сбыта	49
2.2. Основные логистические модели сбыта готовой продукции	64
2.3. Использование маркетинга в логистических моделях сбыта	77
3. Методологические основы торговой логистики	87
3.1. Логистическая парадигма коммерческого посредничества	87
3.2. Организация торговой логистики	95
3.3. Интегрированная торговая логистика	103
Заключение	113
Список использованной литературы	114
Приложения	119

Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова

Распределительная логистика

При участии фонда "Правовая культура" г. Москва.

Лицензия ЛР №030361 от 15.04.92

Подписано в печать 8.04.97. Формат 60х90\16.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. п.л. 8.

Тираж 3000 экз. Зак. № 726.

"Экспертное бюро"

344008, Ростов-на-Дону, ул. Станиславского, 8а-407

Отпечатано с готовых диапозитивов

в Московской типографии № 6

Комитета Российской Федерации по печати,

109088, Москва, Южнопортовая ул., 24

